

**Образовательная автономная некоммерческая организация
высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

Актуализированная версия
утверждена на заседании
Ученого совета
ОАНО ВО «МосТех»
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор
Ю.В. Вепринцева
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа практики
Учебная практика (Ознакомительная практика)**

Уровень высшего образования:	магистратура
Направление подготовки:	38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль) подготовки:	Управление бизнесом
Квалификация(степень):	Магистр
Форма обучения:	заочная
Срок освоения по данной программе:	2 года 5 месяцев
Год набора:	2026г.

Москва 2026

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВИД, ТИП И СПОСОБ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ.....	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ПРАКТИКЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ.....	3
3. УКАЗАНИЕ МЕСТА ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	4
4. ОБЪЕМ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА НЕДЕЛЬ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ.....	4
5. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ЭТАПАМ (РАЗДЕЛАМ)	5
6. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ	5
7. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И РЕСУРСОВ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ	5
8. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРАКТИКИ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ (ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ)	6
9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ.....	6
10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОВЗ	7
11. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ	7

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВИД, ТИП ПРАКТИКИ

Практическая подготовка при проведении практики организуется путем непосредственного выполнения обучающимися определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Целью практики является выполнение обучающимися определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью и направленных на формирование, закрепление, развитие практических навыков и компетенции по профилю соответствующей образовательной программы

Практика – учебная;

Тип практики – ознакомительная практика.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ПРАКТИКЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ

В результате прохождения практики у обучающихся формируются следующие компетенции:

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине		
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт
Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2	УК-2.1. Определяет содержание этапов работы над проектом, учитывая этапы его жизненного цикла и обеспечивает последовательность их реализации	-	разрабатывать возможные управленческие решения задач деятельности организации	критической оценки управленческих задач, определения их преимуществ и выявления возможных рисков
Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	ОПК-1	ОПК-1.1. Решает задачи управления на основе понимания сущности функций и методов менеджмента; осуществление планирования и контроля деятельности организации.	-	решать задачи управления на основе понимания сущности функций и методов менеджмента; осуществлять планирование и контроль деятельности организации.	решения задач управления на основе понимания сущности функций и методов менеджмента; осуществления планирования и контроля деятельности организации.

Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2	ОПК-2.1. Применяет современные техники и методики сбора данных, в том числе с использованием интеллектуально-аналитических систем, при решении управленческих и исследовательских задач	-	применять современные техники и методики сбора данных	использования интеллектуально-аналитических систем, при решении управленческих и исследовательских задач
Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамической среды	ОПК-3	ОПК-3.2. Осуществляет диагностику и проектирование структурных и культурных факторов внутренней среды организации в целях совершенствования практики менеджмента	-	строить координационный профиль и оценивать тип организационной конфигурации предприятия.	диагностики и проектирования (на продвинутом уровне) структурных и культурных факторов внутренней среды организации в целях совершенствования практики менеджмента.

3. УКАЗАНИЕ МЕСТА ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Программа учебной (ознакомительной) практики относится к обязательной части Блока 2 «Практика».

Учебная практика проводится на 2 курсе в 3 семестре.

Форма контроля промежуточной аттестации – зачет.

4. ОБЪЕМ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА НЕДЕЛЬ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ

Общая трудоемкость практики составляет 6 зачетных единиц, 216 ак. часов (в т.ч. контактной работы – 8 ак.ч., самостоятельной работы – 204 ак.ч. контроль – 4 ак.ч), 4 недели.

№ п/п	Раздел (этап) практики	Недели
1	Организационный этап	Первая неделя (первый день)
2	Основной этап	Первая - четвертая неделя
3	Заключительный этап	Четвертая неделя (последний день)

5. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ЭТАПАМ (РАЗДЕЛАМ)

Этап (раздел) практики	Содержание этапа (раздела) практики
Организационный	Проведение организационных мероприятий, включая выдачу индивидуального задания
Основной	Сбор необходимого материала в период прохождения практики; Выполнение индивидуального задания; Обсуждение с руководителем хода выполнения индивидуального задания в личном кабинете в ЭИОС (при необходимости)
Заключительный	Подготовка отчетной документации о прохождении практики, размещение в личном кабинете в ЭИОС

6. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ

По окончании практики обучающиеся должны предоставить в личный кабинет ЭИОС руководителю практики следующую отчетную документацию:

- титульный лист отчета;
- отчет о прохождении практики (развернутые ответы обучающегося на кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности по итогам ее прохождения);
- аттестационный лист.

7. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И РЕСУРСОВ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ

Основная литература:

1. Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193>

2. Стратегическое управление : учебник / И. К. Ларионов, А. Н. Герасин, О. Н. Герасина [и др.] ; под ред. И. К. Ларионова. – 6-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 234 с. : ил., схем. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710099>

3. Семенов, А. К. Этика менеджмента : учебное пособие : [16+] / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – 9-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 270 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684503>

Дополнительная литература:

1. Финансовый менеджмент : учебник / В. И. Абрамов, П. А. Бойко, В. С. Осипов [и др.] ; под науч. ред. Н. Д. Эриашвили ; под общ. ред. В. С. Осипова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2023. – 272 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700164>

2. Финансовый менеджмент : учебник / М. И. Ермилова, Н. В. Грызунова, М. Е. Косов, Ю. С. Церцейл. – Москва : Юнити-Дана, 2023. – 256 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=712620>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»:

п/п	Наименование ресурса	Ссылка
1.	Журнал «Прогнозы и стратегии».	http://www.maib.ru/bookspublication/pis/
2.	Сайт «Корпоративный менеджмент».	www.cfin.ru
3.	Журнал «Менеджмент в России и за рубежом».	http://www.mevriz.ru/
4.	Журнал «Экономические стратегии».	www.inesnet.ru/magazine/

8. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРАКТИКИ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ (ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ)

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- GIMP (редактор растровой графики) (www.gimp.org)
- Inkscape (векторная графика) (www.inkscape.org)

электронно-библиотечная система:

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.
- Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>

современные профессиональные базы данных:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

информационные справочные системы:

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Прохождение практики обеспечивается материально-техническими в организации, осуществляющей деятельность по профилю образовательной программы (в том числе в структурном подразделении профильной организации, предназначенном для проведения практической подготовки) и/или структурных подразделений Института,

предназначенном для проведения практической подготовки, а также учебными аудиториями для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенных оборудованием и техническими средствами обучения, а так же помещениями для самостоятельной работы обучающихся, оснащенные специализированной мебелью и компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

Проведение практики обеспечено материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам.

10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОВЗ

Практика для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов проводится с учетом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья.

11. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Промежуточная аттестация по учебной практике проводится в форме зачета.

Оценка по учебной практике формируется на основе:

Отчет по учебной практике:

Выполнение индивидуального задания в соответствии с программой практики:

Отчет по учебной (ознакомительной) практике:

«Зачтено»

90-100 – выставляется, если обучающийся выполнил индивидуальное задание учебной практики:

осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения учебной практики выполнил спектр функций, которые в полной мере соответствуют области профессиональной деятельности;

свободно, исчерпывающе и аргументированно ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности;

правильно оформил отчет о прохождении учебной практики;

имеет положительное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

89-70 – выставляется, если обучающийся выполнил индивидуальное задание учебной практики:

осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения учебной практики выполнил спектр функций, которые в основном соответствуют области профессиональной деятельности;

свободно, исчерпывающе и аргументированно ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности;

правильно оформил отчет о прохождении учебной практики;

имеет положительное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

69-50 – выставляется, если обучающийся выполнил индивидуальное задание учебной практики не в полном объеме:

не в полной мере осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения учебной практики выполнил спектр функций, которые частично соответствуют области профессиональной деятельности;

ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности без должной аргументации;

имеет положительное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

оформил отчет о прохождении учебной практики с недостатками.

«Не зачтено»

0 - 49 – выставляется, если обучающийся не выполнил индивидуальное задание учебной практики:

не осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения учебной практики выполнил спектр функций, которые не соответствуют области профессиональной деятельности;

ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности неверно, не по существу;

неправильно оформил отчет о прохождении учебной практики;

имеет отрицательное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

Типовые задания для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной практике

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
Вариант 1.	<p style="text-align: center;">Кейс-задача № 1.</p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Вы приняты на должность бизнес-аналитика в компанию и приступаете к исследованию её бизнес-модели для обеспечения эффективности вашей дальнейшей работы в должности менеджера по развитию бизнеса. Руководством компании вам поставлена задача до начала выполнения основных должностных обязанностей самостоятельно провести комплексный анализ бизнес-модели предприятия и подготовить на имя генерального директора аналитическую записку о текущем состоянии бизнеса компании.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Воспользовавшись общедоступной информацией об исследуемом предприятии (официальный сайт, данные статистической и финансовой отчетности), документами, находящимися в открытом доступе, а также проводя опросы (интервьюирование) руководителей и сотрудников, определите и запишите следующую информацию.</p> <p>Опишите бизнес-модель предприятия с использованием шаблона А. Остервальдера (Business Model Canvas), указав ключевых партнеров, ключевые виды деятельности, ключевые ресурсы, ценностные предложения, взаимоотношения с клиентами, каналы сбыта, потребительские сегменты, структуру издержек и потоки поступления доходов.</p> <p>Определите основных конкурентов предприятия (не менее 3-5 компаний) с указанием названия конкурента, доли рынка при наличии информации и ключевых конкурентных преимуществ каждого из них.</p> <p>Сформулируйте конкурентные преимущества исследуемого предприятия, выделив не менее пяти значимых преимуществ.</p> <p>Опишите основные целевые сегменты потребителей (клиентов) предприятия с их кратким описанием и характеристиками.</p> <p>Сформулируйте уникальное торговое предложение (УТП) предприятия или предложите его формулировку при отсутствии официальной версии.</p> <p>Определите позиционирование предприятия на рынке, представив карту конкурентного позиционирования по двум ключевым параметрам.</p> <p>Сделайте краткие выводы о сильных и слабых сторонах текущей бизнес-модели предприятия, обосновав свои умозаключения.</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p style="text-align: center;">Кейс-задача № 2.</p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Вы работаете в должности менеджера по развитию бизнеса. Руководством компании вам поставлена задача провести аудит системы операционного менеджмента и основных бизнес-процессов предприятия для выявления зон оптимизации и повышения операционной эффективности.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Основываясь на результатах решения предыдущей кейс-задачи, а также воспользовавшись дополнительной информацией об исследуемом предприятии (официальный сайт, внутренние регламенты, процедуры), документами, находящимися в открытом доступе, а также проводя опросы (интервьюирование) руководителей и сотрудников, определите и запишите следующую информацию.</p> <p>Опишите организационную структуру предприятия, определив тип организационной структуры (функциональная, дивизиональная, матричная, проектная и т.д.), представив схематичное изображение структуры управления, указав количество уровней управления, а также перечислив ключевые структурные подразделения и их функции.</p> <p>Определите основные бизнес-процессы предприятия в количестве не менее 5-7, указав для каждого процесса его название, владельца процесса, входы и выходы процесса, а также ключевые показатели эффективности процесса (KPI).</p> <p>Постройте схему одного из ключевых бизнес-процессов на ваш выбор в нотации BPMN или в виде блок-схемы с указанием участников процесса, последовательности операций, точек принятия решений и документооборота.</p> <p>Опишите применяемые на предприятии системы управления качеством и стандарты, такие как ISO, TQM, Lean, Six Sigma и другие, если таковые имеются на исследуемом предприятии.</p> <p>Определите ключевые показатели операционной эффективности предприятия, включая производительность труда, коэффициент использования мощностей, длительность операционного цикла и уровень брака или возвратов при применимости данного показателя.</p> <p>Перечислите используемые информационные системы для автоматизации бизнес-процессов, такие как ERP, CRM, WMS и другие системы.</p> <p>Сформулируйте выводы об эффективности системы операционного менеджмента и предложения по оптимизации бизнес-процессов, представив не менее 3-5 конкретных рекомендаций.</p> <p style="text-align: center;">Кейс-задача № 3.</p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Работа в должности менеджера по развитию бизнеса предполагает глубокое понимание человеческого капитала предприятия как ключевого ресурса достижения бизнес-целей. Вам необходимо провести анализ системы управления персоналом и организационной культуры компании.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Основываясь на результатах решения предыдущих кейс-задач, а также используя доступную информацию о предприятии и проводя опросы</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>сотрудников и руководителей, опишите следующую информацию.</p> <p>Проанализируйте структуру и численность персонала предприятия, определив общую численность персонала, структуру персонала по категориям (руководители, специалисты, рабочие и другие категории), структуру персонала по уровню образования, средний возраст сотрудников, а также гендерное распределение при наличии соответствующей информации.</p> <p>Опишите систему управления персоналом, включая наличие и структуру HR-департамента или службы управления персоналом, основные функции системы управления персоналом (подбор, адаптация, обучение, оценка, мотивация, развитие), применяемые методы подбора и отбора персонала, а также систему адаптации новых сотрудников.</p> <p>Проанализируйте систему мотивации и стимулирования персонала, описав структуру системы оплаты труда (постоянная и переменная части), применяемые формы материального стимулирования, применяемые формы нематериального стимулирования, а также систему премирования и бонусов.</p> <p>Охарактеризуйте организационную культуру предприятия, определив тип организационной культуры по модели К. Камерона и Р. Куинна (клановая, адхократическая, иерархическая, рыночная), описав ключевые ценности компании, традиции и ритуалы при их наличии, а также оценив уровень удовлетворенности персонала на основе опросов или косвенных показателей.</p> <p>Изучите систему обучения и развития персонала, определив наличие корпоративных программ обучения, затраты на обучение персонала при наличии информации, применяемые формы обучения (внутреннее, внешнее, наставничество и другие формы), а также систему управления талантами и формирования кадрового резерва.</p> <p>Рассчитайте и проанализируйте ключевые показатели в сфере управления персоналом, включая текучесть кадров, среднюю продолжительность работы в компании, уровень абсентеизма и затраты на персонал в структуре издержек предприятия.</p> <p>Сформулируйте выводы об эффективности системы управления персоналом и состоянии организационной культуры, представив предложения по совершенствованию в количестве не менее 3-5 конкретных рекомендаций.</p> <p>Кейс-задача № 4.</p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Работа в должности менеджера по развитию бизнеса предполагает владение методами финансово-экономического анализа и умение оценивать эффективность деятельности предприятия. Руководством компании вам поставлена задача провести комплексный финансово-экономический анализ деятельности предприятия и подготовить аналитический отчет.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Основываясь на результатах решения предыдущих кейс-задач, а также используя данные финансовой отчетности предприятия (бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах за последние 2-3 года), определите и запишите следующую информацию.</p> <p>Рассчитайте и проанализируйте основные финансово-экономические показатели деятельности предприятия за последние 2-3 года, включая выручку от продаж с анализом динамики и темпов роста, себестоимость продаж, валовую прибыль и рентабельность продаж, операционную прибыль (прибыль от продаж), чистую прибыль, а также показатель EBITDA при возможности его расчета.</p> <p>Проведите анализ финансовой устойчивости и ликвидности</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>предприятия, рассчитав коэффициент автономии (финансовой независимости), коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент быстрой ликвидности, и сформулируйте выводы о финансовой устойчивости предприятия.</p> <p>Осуществите анализ деловой активности, определив коэффициент оборачиваемости активов, коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, коэффициент оборачиваемости запасов при применимости данного показателя, а также рассчитав операционный цикл и финансовый цикл предприятия.</p> <p>Проанализируйте рентабельность деятельности предприятия, рассчитав рентабельность продаж (ROS), рентабельность активов (ROA), рентабельность собственного капитала (ROE), а также проведя анализ динамики показателей рентабельности.</p> <p>Исследуйте структуру капитала и источники финансирования, определив соотношение собственного и заемного капитала, структуру заемного капитала (краткосрочные и долгосрочные обязательства), средневзвешенную стоимость капитала (WACC) при возможности расчета, а также основные источники финансирования развития бизнеса.</p> <p>Опишите систему бюджетирования и управленческого учета на предприятии, определив наличие системы бюджетирования, виды бюджетов, составляемых на предприятии, периодичность бюджетирования, а также систему план-факт анализа и контроля исполнения бюджетов.</p> <p>Перечислите ключевые показатели эффективности бизнеса (KPI), используемые на предприятии для управления эффективностью при наличии соответствующей информации.</p> <p>Сформулируйте выводы о финансовом состоянии предприятия, эффективности его деятельности и рекомендации по повышению финансово-экономической эффективности в количестве не менее пяти конкретных предложений.</p> <p>Кейс-задача № 5.</p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Работа в должности менеджера по развитию бизнеса предполагает умение формулировать комплексные предложения по совершенствованию системы управления предприятием и разработке программ развития бизнеса. На основании проведенного исследования вам необходимо подготовить итоговую аналитическую записку с предложениями по развитию бизнеса компании.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Основываясь на результатах решения всех предыдущих кейс-задач, подготовьте комплексный документ, включающий следующую информацию.</p> <p>Проведите сводный SWOT-анализ предприятия, определив сильные стороны (Strengths) в количестве не менее пяти позиций, слабые стороны (Weaknesses) в количестве не менее пяти позиций, возможности (Opportunities) в количестве не менее пяти позиций и угрозы (Threats) в количестве не менее пяти позиций. Представьте матрицу SWOT-анализа с формулировкой стратегических альтернатив для предприятия.</p> <p>Определите ключевые проблемы и вызовы, стоящие перед предприятием, выделив стратегические проблемы, операционные проблемы, организационные проблемы и финансовые проблемы. Проведите</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>приоритизацию выявленных проблем по степени важности и срочности их решения.</p> <p>Разработайте комплексную программу развития бизнеса, включающую уточненную формулировку стратегических целей развития в количестве не менее 3-5 целей, ключевые направления развития бизнеса, конкретные проекты и инициативы по каждому направлению в количестве не менее 10-15 инициатив, ожидаемые результаты и эффекты от реализации программы, оценку необходимых ресурсов (финансовых, человеческих, временных), а также риски реализации программы и меры по их минимизации.</p> <p>Составьте план управления изменениями, включающий обоснование необходимости изменений, описание модели изменений (по К. Левину, Дж. Коттеру или другим признанным моделям), ключевые этапы внедрения изменений с указанием сроков реализации каждого этапа, роли и ответственность участников процесса изменений, методы преодоления сопротивления изменениям, а также критерии успешности внедрения изменений.</p> <p>Разработайте систему мониторинга и контроля реализации программы развития, определив ключевые показатели эффективности (KPI) для оценки успешности реализации программы в количестве не менее 10 показателей, целевые значения этих показателей, периодичность мониторинга, а также ответственных лиц за контроль реализации программы.</p> <p>Подготовьте дорожную карту (roadmap) реализации программы развития на период 1-3 года с указанием ключевых этапов и вех (milestones), приоритетных проектов и инициатив, взаимосвязей между проектами и критических путей реализации программы.</p> <p>Сформулируйте общие выводы и рекомендации, включающие оценку текущего состояния системы управления предприятием, оценку готовности предприятия к изменениям, ключевые факторы успеха реализации программы развития, а также рекомендации топ-менеджменту компании по обеспечению успешной реализации предложенной программы развития.</p>
<p>Вариант 2.</p>	<p>Кейс-задача № 1.</p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Вы назначены на должность бренд-менеджера в компанию и приступаете к изучению текущей маркетинговой стратегии предприятия для обеспечения эффективности вашей дальнейшей работы. Руководством компании вам поставлена задача до начала выполнения основных должностных обязанностей самостоятельно провести комплексный анализ маркетинговой деятельности и системы управления брендом предприятия, подготовив на имя коммерческого директора аналитический отчет о состоянии маркетинга в компании.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Воспользовавшись общедоступной информацией об исследуемом предприятии (официальный сайт, социальные сети, рекламные материалы, отзывы клиентов), документами, находящимися в открытом доступе, а также проводя опросы (интервьюирование) руководителей и сотрудников отдела маркетинга, определите и запишите следующую информацию.</p> <p>Опишите маркетинговую стратегию предприятия, определив целевые рыночные сегменты, на которых фокусируется компания, базовую стратегию позиционирования (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование), а также текущие маркетинговые цели предприятия на</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>ближайший период.</p> <p>Проанализируйте продуктовый портфель предприятия, применив матрицу БКГ (Boston Consulting Group) для классификации продуктов или услуг на категории «звезды», «дойные коровы», «темные лошади» и «собаки». Определите долю каждой категории в общей выручке предприятия и темпы роста рынка для основных продуктов.</p> <p>Исследуйте структуру и функции маркетингового подразделения предприятия, определив наличие и организационную структуру отдела маркетинга или департамента маркетинга и продаж, численность маркетинговой службы, основные функции и направления деятельности маркетингового подразделения, а также систему взаимодействия маркетинга с другими подразделениями компании.</p> <p>Опишите систему управления брендом предприятия, определив архитектуру брендов компании (монобренд, мультибренд, зонтичный бренд), основные атрибуты бренда (название, логотип, фирменный стиль, слоган), позиционирование бренда на рынке, целевую аудиторию бренда, а также проведя оценку узнаваемости и восприятия бренда потребителями на основе доступной информации или опросов.</p> <p>Проанализируйте маркетинговые коммуникации предприятия, описав используемые каналы продвижения (реклама, PR, прямые продажи, интернет-маркетинг, event-маркетинг и другие), бюджет на маркетинговые коммуникации при наличии информации или его примерную оценку, эффективность различных каналов продвижения, присутствие компании в цифровых каналах (сайт, социальные сети, контекстная реклама, email-маркетинг), а также систему работы с отзывами и репутацией в интернете.</p> <p>Изучите систему ценообразования на предприятии, определив применяемую ценовую стратегию (премиум-цены, средний уровень цен, низкие цены), факторы, влияющие на формирование цен, систему скидок и специальных предложений, а также ценовое позиционирование относительно основных конкурентов.</p> <p>Исследуйте систему управления взаимоотношениями с клиентами, описав применяемые подходы к CRM (Customer Relationship Management), используемое программное обеспечение для управления клиентами, систему сегментации клиентской базы, программы лояльности при их наличии, показатели удержания клиентов и повторных покупок, а также систему работы с жалобами и претензиями клиентов.</p> <p>Рассчитайте и проанализируйте основные маркетинговые метрики предприятия, включая долю рынка компании в своем сегменте при наличии данных, темпы роста продаж, стоимость привлечения клиента (CAC - Customer Acquisition Cost) при возможности расчета, пожизненную ценность клиента (LTV - Lifetime Value) при возможности расчета, коэффициент конверсии по основным каналам продаж, а также индекс потребительской удовлетворенности (CSI) или индекс NPS (Net Promoter Score) при наличии данных.</p> <p>Сформулируйте выводы об эффективности маркетинговой стратегии и системы управления брендом предприятия, представив рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности в количестве не менее пяти конкретных предложений с обоснованием их целесообразности и ожидаемого эффекта.</p> <p>Кейс-задача № 2.</p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Вы приняты на должность менеджера по цифровой трансформации в</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>компанию и приступаете к оценке текущего уровня цифровизации бизнес-процессов предприятия. Руководством компании вам поставлена задача до начала выполнения основных должностных обязанностей самостоятельно провести аудит цифровой зрелости предприятия и оценить его инновационный потенциал, подготовив на имя директора по развитию аналитическую записку о состоянии цифровизации и инноваций в компании.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Воспользовавшись общедоступной информацией об исследуемом предприятии (официальный сайт, данные об используемых технологиях, публикации о внедренных инновациях), документами, находящимися в открытом доступе, а также проводя опросы (интервьюирование) руководителей и сотрудников IT-службы и других подразделений, определите и запишите следующую информацию.</p> <p>Оцените текущий уровень цифровой зрелости предприятия, проанализировав степень автоматизации основных бизнес-процессов, уровень использования цифровых технологий в производстве или оказании услуг, степень интеграции информационных систем между собой, уровень цифровизации взаимодействия с клиентами, а также общий уровень цифровой зрелости по признанным моделям оценки (например, модель CMMI или модель цифровой зрелости IDC).</p> <p>Проанализируйте IT-инфраструктуру предприятия, описав структуру и численность IT-службы или департамента информационных технологий, перечень используемых корпоративных информационных систем (ERP, CRM, HRM, WMS, MES и другие системы), используемые платформы и технологии (облачные сервисы, on-premise решения, гибридная инфраструктура), наличие собственных разработок или использование готовых решений, а также систему информационной безопасности предприятия.</p> <p>Исследуйте применение современных цифровых технологий на предприятии, определив использование технологий больших данных (Big Data) и аналитики, применение искусственного интеллекта и машинного обучения, использование интернета вещей (IoT) в производственных или бизнес-процессах, применение технологий роботизации процессов (RPA), использование мобильных технологий и приложений, а также применение облачных вычислений и SaaS-решений.</p> <p>Опишите стратегию цифровой трансформации предприятия, определив наличие формализованной стратегии или программы цифровой трансформации, приоритетные направления цифровизации бизнеса, бюджет на цифровую трансформацию при наличии информации, ключевые цифровые проекты, реализованные за последние два-три года, запланированные цифровые инициативы на ближайшую перспективу, а также систему управления цифровыми проектами.</p> <p>Проанализируйте инновационную деятельность предприятия, определив наличие подразделения по управлению инновациями или департамента развития, инновационную стратегию компании или отдельные инновационные инициативы, источники инновационных идей (внутренние разработки, внешние партнеры, открытые инновации), систему генерации и отбора инновационных идей, а также затраты на исследования и разработки (R&D) в процентах от выручки при наличии данных.</p> <p>Изучите инновационный портфель предприятия, выявив продуктовые инновации, внедренные за последние два-три года, процессные инновации и улучшения в операционной деятельности, маркетинговые инновации в продвижении и работе с клиентами, организационные инновации в системе управления, а также оценив долю новых продуктов или услуг в общей выручке компании.</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>Оцените инновационную культуру и готовность персонала к изменениям, определив уровень цифровой грамотности сотрудников предприятия, наличие программ обучения цифровым навыкам, готовность руководства к внедрению инноваций и цифровых технологий, степень вовлеченности персонала в инновационную деятельность, наличие систем мотивации инновационной активности сотрудников, а также уровень сопротивления изменениям в организации.</p> <p>Проанализируйте эффективность цифровизации и инновационной деятельности, определив конкретные результаты и эффекты от внедрения цифровых решений (сокращение издержек, рост производительности, улучшение качества), ROI реализованных цифровых проектов при наличии данных, влияние инноваций на конкурентоспособность компании, патентную активность предприятия при применимости, а также показатели инновационной активности в сравнении с отраслевыми бенчмарками.</p> <p>Исследуйте экосистему инноваций и цифровизации предприятия, выявив партнеров по цифровой трансформации и инновационному развитию, участие в отраслевых инициативах по цифровизации, сотрудничество с университетами, научными центрами или стартапами, участие в технологических платформах или консорциумах, а также использование механизмов открытых инноваций.</p> <p>Сформулируйте выводы об уровне цифровой зрелости и инновационном потенциале предприятия, представив рекомендации по ускорению цифровой трансформации и развитию инновационной деятельности в количестве не менее пяти приоритетных направлений с обоснованием их стратегической значимости.</p> <p>Кейс-задача № 3.</p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Вы трудоустроились в компанию на должность руководителя проектного офиса и приступаете к изучению системы управления проектами на предприятии. Руководством компании вам поставлена задача до начала выполнения основных должностных обязанностей самостоятельно провести анализ текущей проектной деятельности и системы управления портфелем проектов, подготовив на имя заместителя генерального директора по развитию служебную записку о состоянии проектного управления в компании.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Воспользовавшись общедоступной информацией об исследуемом предприятии (официальный сайт, публикации о реализованных проектах, годовые отчеты), документами, находящимися в открытом доступе, а также проводя опросы (интервьюирование) руководителей проектов и участников проектных команд, определите и запишите следующую информацию.</p> <p>Опишите организационную структуру управления проектами на предприятии, определив наличие проектного офиса (РМО - Project Management Office) и его организационную форму (обеспечивающий, контролирующий, директивный), наличие выделенных проектных менеджеров или совмещение проектной и функциональной деятельности, применяемую модель организации проектной деятельности (функциональная, матричная, проектная), систему взаимодействия проектных команд с функциональными подразделениями, а также роли и ответственность участников проектной деятельности.</p> <p>Проанализируйте методологию управления проектами, применяемую на предприятии, определив используемые стандарты и подходы к управлению</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>проектами (PMBOK, PRINCE2, Agile, Scrum, Kanban или гибридные подходы), наличие внутренних регламентов и методических документов по управлению проектами, используемые инструменты и техники планирования проектов, применяемые методы оценки рисков проектов, а также систему контроля и мониторинга выполнения проектов.</p> <p>Изучите портфель проектов предприятия, перечислив текущие активные проекты с указанием их названий, целей и сроков реализации, проведя классификацию проектов по видам (стратегические, операционные, инновационные, инфраструктурные), определив общий бюджет портфеля проектов при наличии информации, выявив ключевые завершённые проекты за последние два года с оценкой степени достижения их целей, а также проанализировав баланс портфеля проектов по критериям риск-доходность и стратегическая значимость.</p> <p>Опишите процессы управления портфелем проектов, определив систему инициации и отбора проектов в портфель, критерии приоритизации проектов и распределения ресурсов между ними, процедуры утверждения проектов и формирования портфеля, систему управления изменениями в портфеле проектов, процессы балансировки и оптимизации портфеля, а также систему принятия решений по проектам и ответственность за портфель.</p> <p>Проанализируйте систему управления ресурсами проектов, описав процессы планирования и распределения человеческих ресурсов между проектами, систему формирования проектных команд и назначения ролей, управление загрузкой сотрудников в проектной и функциональной деятельности, систему бюджетирования проектов и контроля затрат, а также процессы управления материальными и финансовыми ресурсами проектов.</p> <p>Исследуйте инструментарий управления проектами, определив используемое программное обеспечение для управления проектами (Microsoft Project, Primavera, Jira, Asana, Trello и другие системы), применение систем электронного документооборота в проектной деятельности, наличие корпоративной базы знаний по проектам, использование инструментов визуализации и мониторинга проектов (дашборды, отчеты), а также степень автоматизации процессов управления проектами.</p> <p>Оцените эффективность управления проектами на предприятии, определив показатели успешности завершения проектов (процент проектов, завершённых в срок, в рамках бюджета, с достижением целей), среднее отклонение фактических сроков и бюджетов от плановых, основные причины задержек и превышения бюджетов проектов, уровень удовлетворенности заказчиков проектов, а также зрелость системы управления проектами по модели ОРМЗ или СММІ при возможности оценки.</p> <p>Проанализируйте систему управления знаниями в проектной деятельности, определив процессы документирования уроков проектов (lessons learned), систему накопления и использования лучших практик, наличие шаблонов и стандартов проектных документов, процессы проведения ретроспектив и анализа завершённых проектов, а также систему обмена знаниями между проектными командами.</p> <p>Изучите систему развития проектных компетенций персонала, выявив программы обучения проектному управлению, наличие сертифицированных проектных менеджеров (PMP, PRINCE2, Agile и другие сертификации), систему наставничества и развития молодых проектных менеджеров, карьерные треки для специалистов в области управления проектами, а также систему оценки и развития проектных компетенций сотрудников.</p> <p>Сформулируйте выводы об эффективности системы управления проектами и портфелем проектов на предприятии, представив рекомендации по совершенствованию проектной деятельности в количестве не менее пяти конкретных предложений с указанием ожидаемых эффектов от их реализации.</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p style="text-align: center;">Кейс-задача № 4.</p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Вы назначены на должность менеджера по корпоративному управлению в компанию и приступаете к изучению действующей системы корпоративного управления и внутреннего контроля предприятия. Руководством компании вам поставлена задача до начала выполнения основных должностных обязанностей самостоятельно провести анализ корпоративного управления и системы контроля на предприятии, подготовив на имя председателя совета директоров или генерального директора аналитический отчет о состоянии корпоративного управления в компании.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Воспользовавшись общедоступной информацией об исследуемом предприятии (официальный сайт, устав, положения о корпоративном управлении, годовые отчеты), документами, находящимися в открытом доступе, а также проводя опросы (интервьюирование) руководителей и членов органов управления при возможности, определите и запишите следующую информацию.</p> <p>Опишите структуру собственности и органы управления предприятия, определив организационно-правовую форму и ее особенности с точки зрения корпоративного управления, структуру собственности (основные акционеры или участники, доли владения), наличие и состав совета директоров или наблюдательного совета, наличие и состав исполнительных органов управления (единоличный исполнительный орган, коллегиальный исполнительный орган), а также систему взаимодействия между органами управления предприятия.</p> <p>Проанализируйте применяемую модель корпоративного управления, определив соответствие практик корпоративного управления принципам Кодекса корпоративного управления (для публичных компаний) или общепринятым стандартам (для непубличных компаний), используемую модель корпоративного управления (англо-американская, континентальная, японская или смешанная), степень разделения функций собственности и управления, наличие независимых директоров в совете директоров при применимости, а также уровень прозрачности и раскрытия информации о деятельности компании.</p> <p>Изучите систему стратегического управления и планирования на корпоративном уровне, описав процесс разработки и утверждения стратегии развития компании с указанием роли различных органов управления, горизонт стратегического планирования и периодичность пересмотра стратегии, систему декомпозиции стратегических целей на уровень подразделений, процессы мониторинга реализации стратегии, а также систему стратегической отчетности перед советом директоров или высшим руководством.</p> <p>Опишите систему внутреннего контроля предприятия, определив организационную структуру функции внутреннего контроля (наличие службы внутреннего контроля, ревизионной комиссии, департамента внутреннего аудита), применяемую модель системы внутреннего контроля (COSO, COBIT или другие модели), ключевые контрольные процедуры по основным бизнес-процессам, систему оценки рисков и контроля их реализации, а также процессы мониторинга эффективности системы внутреннего контроля.</p> <p>Проанализируйте систему управления рисками предприятия, описав организационную структуру функции риск-менеджмента (наличие риск-менеджера, комитета по рискам, департамента управления рисками),</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>применяемую методологию управления рисками (ISO 31000, COSO ERM или другие стандарты), процессы идентификации и оценки рисков, карту ключевых рисков предприятия с указанием наиболее существенных рисков, систему мониторинга и отчетности по рискам, а также интеграцию управления рисками в процессы принятия управленческих решений.</p> <p>Исследуйте систему внутреннего аудита на предприятии, определив наличие и организационную форму службы внутреннего аудита, подчиненность и взаимодействие внутреннего аудита с советом директоров и исполнительным руководством, используемые стандарты внутреннего аудита (Международные стандарты профессиональной практики внутреннего аудита или другие стандарты), план аудиторских проверок и его формирование, ключевые области аудита (финансовый аудит, операционный аудит, аудит соответствия, IT-аудит), а также систему мониторинга выполнения рекомендаций внутреннего аудита.</p> <p>Опишите систему корпоративной этики и комплаенса, выявив наличие кодекса корпоративной этики или кодекса поведения, основные принципы и ценности корпоративной культуры, закрепленные в документах, систему работы с конфликтами интересов, процедуры предотвращения коррупции и мошенничества, каналы сообщения о нарушениях (whistleblowing), систему обучения сотрудников вопросам этики и комплаенса, а также процедуры расследования нарушений.</p> <p>Проанализируйте систему вознаграждения и мотивации топ-менеджмента, описав структуру вознаграждения членов совета директоров при применимости, структуру вознаграждения исполнительного руководства (постоянная и переменная части, долгосрочные стимулы), связь системы мотивации с ключевыми показателями эффективности компании, процедуры определения и утверждения размера вознаграждения (роль комитета по вознаграждениям), а также степень раскрытия информации о вознаграждении ключевых руководителей.</p> <p>Изучите систему взаимодействия с заинтересованными сторонами, определив идентифицированные группы стейкхолдеров предприятия (акционеры, инвесторы, кредиторы, клиенты, поставщики, сотрудники, государство, общество), применяемые механизмы взаимодействия с каждой группой заинтересованных сторон, систему учета интересов стейкхолдеров в принятии управленческих решений, практики корпоративной социальной ответственности, а также систему нефинансовой отчетности (отчеты в области устойчивого развития, ESG-отчетность при наличии).</p> <p>Сформулируйте выводы об эффективности системы корпоративного управления и внутреннего контроля на предприятии, оценив уровень зрелости корпоративного управления и представив рекомендации по совершенствованию системы корпоративного управления в количестве не менее пяти приоритетных направлений с обоснованием их значимости для повышения эффективности управления компаний.</p> <p>Кейс-задача № 5.</p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Вы приняты на должность менеджера по управлению цепями поставок в компанию и приступаете к изучению логистической системы предприятия для обеспечения эффективности вашей дальнейшей работы. Руководством компании вам поставлена задача до начала выполнения основных должностных обязанностей самостоятельно провести комплексный анализ системы управления цепями поставок и логистики предприятия, подготовив на имя операционного директора аналитический отчет о состоянии</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>логистической деятельности компании.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Воспользовавшись общедоступной информацией об исследуемом предприятии (официальный сайт, данные о логистической инфраструктуре, информация о партнерах по цепи поставок), документами, находящимися в открытом доступе, а также проводя опросы (интервьюирование) руководителей и сотрудников логистических служб, определите и запишите следующую информацию.</p> <p>Опишите структуру цепи поставок предприятия, определив положение компании в цепи создания стоимости (производитель, дистрибьютор, ритейлер или комбинированная модель), основных поставщиков сырья, материалов или товаров с указанием их количества и географии, основных потребителей продукции или услуг компании, используемую модель организации цепи поставок (вертикально интегрированная, аутсорсинговая, гибридная), а также ключевых логистических партнеров (транспортные компании, операторы складов, таможенные брокеры и другие участники).</p> <p>Проанализируйте организационную структуру логистической деятельности, описав наличие и структуру департамента логистики или службы управления цепями поставок, численность логистического персонала, основные функциональные направления логистики на предприятии (закупочная логистика, производственная логистика, распределительная логистика, транспортная логистика, складская логистика), систему взаимодействия логистики с другими подразделениями компании, а также используемую модель организации логистической деятельности (централизованная, децентрализованная, смешанная).</p> <p>Изучите процессы закупочной логистики и управления поставщиками, определив применяемую стратегию закупок (стратегия множественных поставщиков, стратегия одного поставщика, комбинированная стратегия), процессы отбора и оценки поставщиков с используемыми критериями, систему управления взаимоотношениями с поставщиками (SRM - Supplier Relationship Management), применяемые методы оптимизации закупок (тендеры, долгосрочные контракты, спот-закупки), систему контроля качества поставок, а также показатели эффективности закупочной деятельности (стоимость закупок, своевременность поставок, качество поставляемой продукции).</p> <p>Опишите систему управления запасами на предприятии, определив применяемую стратегию управления запасами (система с фиксированным размером заказа, система с фиксированным интервалом времени между заказами, система JIT - Just-In-Time, или другие системы), структуру запасов по видам (сырье и материалы, незавершенное производство, готовая продукция), используемые методы нормирования запасов, применение ABC-XYZ анализа для управления запасами, показатели оборачиваемости запасов по основным категориям, а также затраты на содержание запасов в структуре логистических издержек.</p> <p>Проанализируйте складскую логистику предприятия, описав наличие собственных складских мощностей и их характеристики (площадь, тип склада, уровень автоматизации), использование услуг логистических операторов и складов общего пользования, применяемые системы адресного хранения и управления складом (WMS - Warehouse Management System), технологии грузопереработки и складирования, показатели эффективности использования складских площадей, а также затраты на складскую деятельность.</p> <p>Исследуйте транспортную логистику и систему дистрибуции, определив используемые виды транспорта (автомобильный, железнодорожный, морской, авиационный, мультимодальные перевозки), долю собственного транспорта и</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>привлеченных перевозчиков, географию логистической сети и наличие региональных распределительных центров, применяемые схемы дистрибуции (прямые поставки, кроссдокинг, складская дистрибуция), систему планирования и оптимизации маршрутов доставки, показатели эффективности транспортной логистики (своевременность доставки, транспортные затраты, коэффициент использования транспорта), а также систему мониторинга и контроля перевозок.</p> <p>Оцените уровень цифровизации и автоматизации логистических процессов, определив используемые информационные системы для управления цепями поставок (SCM - Supply Chain Management системы, TMS - Transportation Management System, WMS), применение технологий отслеживания грузов и мониторинга поставок, использование систем электронного документооборота с контрагентами (EDI - Electronic Data Interchange), внедрение современных технологий в логистике (RFID, IoT, роботизация складов, беспилотный транспорт и другие инновации), а также уровень интеграции логистических информационных систем с корпоративными системами предприятия.</p> <p>Проанализируйте логистические издержки и эффективность цепи поставок, рассчитав долю логистических затрат в себестоимости продукции или в общих издержках компании, структуру логистических затрат по видам (транспортные расходы, складские расходы, затраты на содержание запасов, административные расходы), операционный цикл выполнения заказа от размещения до доставки клиенту, показатель OTIF (On-Time In-Full) - своевременность и полнота выполнения заказов, показатель Perfect Order - безупречный заказ, коэффициент готовности к поставке (Fill Rate), а также производительность цепи поставок в натуральном и стоимостном выражении.</p> <p>Изучите систему управления рисками в цепях поставок, выявив ключевые риски цепи поставок (срывы поставок, колебания спроса, транспортные риски, валютные риски, геополитические риски), применяемые методы оценки рисков в логистике, стратегии минимизации рисков (диверсификация поставщиков, создание страховых запасов, гибкость контрактов), наличие планов обеспечения непрерывности цепи поставок (Business Continuity Planning), а также практику управления логистическими рисками в периоды нестабильности.</p> <p>Оцените устойчивость и экологические аспекты цепи поставок, определив применение принципов «зеленой» логистики на предприятии, меры по сокращению углеродного следа логистической деятельности, практики оптимизации упаковки и сокращения отходов, использование экологичного транспорта или альтернативных видов топлива, систему оценки экологической эффективности поставщиков, а также соответствие логистической деятельности принципам устойчивого развития и ESG-критериям.</p> <p>Сформулируйте выводы об эффективности системы управления цепями поставок и логистической деятельности предприятия, представив рекомендации по оптимизации логистики и повышению эффективности цепи поставок в количестве не менее пяти конкретных предложений с оценкой потенциального эффекта от их реализации (сокращение затрат, повышение уровня сервиса, снижение рисков).</p>
<p>Вариант 3.</p>	<p>Кейс-задача № 1</p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Вы недавно трудоустроились на предприятие и приступаете к его исследованию для обеспечения высокой эффективности вашей дальнейшей</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>работы в должности менеджера по развитию бизнеса. Руководством предприятия вам поставлена задача до начала выполнения ваших должностных обязанностей самостоятельно изучить и описать основные характеристики предприятия и подготовить на имя непосредственного руководителя служебную записку о наличии у вас необходимой информации о предприятии.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Воспользовавшись общедоступной информацией об исследуемом предприятии (официальный сайт, данные статистической отчетности), документами, находящимися в открытом доступе, а также проводя опросы (интервьюирование) руководителей и сотрудников, определите и запишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> полное официальное название и сокращенное официальное название предприятия; организационно-правовую форму предприятия в соответствии с Общероссийским классификатором организационно-правовых форм ОК 028-2012; основные виды экономической деятельности предприятия в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2); форму собственности предприятия в соответствии с Общероссийским классификатором форм собственности ОК 027-99; основные виды производимой продукции или оказываемых услуг (выполняемых работ); территориальное размещение предприятия и географию его деятельности; организационную структуру предприятия (тип структуры, основные подразделения); численность персонала и его структуру по основным категориям; основных конкурентов предприятия (не менее трех) и их краткую характеристику; ключевых партнеров и клиентов предприятия; формулировку миссии предприятия (предложите свою формулировку при отсутствии информации об официальной формулировке). <p>Кейс-задача № 2</p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Вы работаете в должности менеджера по развитию бизнеса. Руководством предприятия вам поставлена задача провести анализ бизнес-модели и конкурентного позиционирования предприятия на рынке.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Основываясь на результатах решения предыдущей кейс-задачи, а также воспользовавшись дополнительной информацией об исследуемом предприятии (официальный сайт, финансовая отчетность, маркетинговые материалы), документами, находящимися в открытом доступе, а также проводя опросы (интервьюирование) руководителей и сотрудников, определите и запишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> описание бизнес-модели предприятия с использованием шаблона Остервальдера (ключевые партнеры, ключевые виды деятельности, ключевые ресурсы, ценностные предложения, взаимоотношения с клиентами, каналы сбыта, потребительские сегменты, структура издержек, потоки доходов); основные конкурентные преимущества предприятия (не менее пяти);

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>целевые сегменты потребителей и их характеристики; уникальное торговое предложение (УТП) предприятия; позицию предприятия на рынке относительно основных конкурентов; основные тенденции развития отрасли и их влияние на деятельность предприятия; сделайте выводы о сильных и слабых сторонах бизнес-модели предприятия.</p> <p>Кейс-задача № 3</p> <p><i>Описание ситуации:</i> Работа в должности менеджера по развитию бизнеса предполагает умение проводить комплексный анализ внутренней среды предприятия. Вам необходимо оценить операционную эффективность и систему управления ключевыми бизнес-процессами.</p> <p><i>Содержание задания:</i> Основываясь на результатах решения предыдущих кейс-задач, а также используя дополнительную информацию об исследуемом предприятии, опишите: основные бизнес-процессы предприятия (не менее пяти) с указанием владельцев процессов; схему одного из ключевых бизнес-процессов в виде блок-схемы или нотации BPMN; применяемые на предприятии методы управления качеством и стандарты (при наличии); систему ключевых показателей эффективности (KPI) для основных бизнес-процессов; используемые информационные системы для автоматизации бизнес-процессов; проблемные зоны в операционной деятельности предприятия; сформулируйте предложения по оптимизации бизнес-процессов (не менее трех рекомендаций).</p> <p>Кейс-задача № 4</p> <p><i>Описание ситуации:</i> Работа в должности менеджера по развитию бизнеса предполагает владение методами стратегического и финансово-экономического анализа. Вам необходимо провести комплексную оценку положения предприятия и факторов его развития.</p> <p><i>Содержание задания:</i> Основываясь на результатах решения предыдущих кейс-задач, а также используя финансовую отчетность предприятия за последние 2-3 года (при наличии доступа), опишите: SWOT-анализ предприятия (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы – не менее пяти позиций в каждой категории); основные финансово-экономические показатели деятельности предприятия за последние периоды (выручка, прибыль, рентабельность, динамика); показатели финансовой устойчивости и ликвидности предприятия (при</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>возможности расчета); стратегический анализ с использованием не менее двух инструментов (матрица БКГ, матрица Ансоффа, модель пяти сил Портера, PEST-анализ или другие); ключевые факторы успеха в отрасли и степень их реализации на предприятии; сделайте выводы о стратегическом положении предприятия и перспективах его развития.</p> <p>Кейс-задача № 5</p> <p><i>Описание ситуации:</i> Работа в должности менеджера по развитию бизнеса предполагает умение формулировать комплексные предложения по развитию предприятия. Вам необходимо подготовить итоговую служебную записку с рекомендациями по совершенствованию системы управления бизнесом.</p> <p><i>Содержание задания:</i> Основываясь на решении всех предыдущих кейс-задач, сформулируйте: ключевые проблемы и вызовы, стоящие перед предприятием (стратегические, операционные, организационные); приоритетные направления развития бизнеса предприятия (не менее трех направлений); конкретные проекты и инициативы по каждому направлению развития (не менее десяти инициатив); систему ключевых показателей эффективности (KPI) для мониторинга реализации программы развития (не менее пяти показателей); основные риски реализации программы развития и меры по их минимизации; ожидаемые результаты и эффекты от реализации предложенных мероприятий; общие выводы о текущем состоянии системы управления бизнесом на предприятии и перспективах повышения его эффективности.</p>
<p>Вариант 4.</p>	<p>Кейс-задача № 1</p> <p><i>Описание ситуации:</i> Вы недавно трудоустроились на предприятие и приступаете к его исследованию для обеспечения высокой эффективности вашей дальнейшей работы в должности HR-бизнес-партнера. Руководством предприятия вам поставлена задача до начала выполнения ваших должностных обязанностей самостоятельно изучить и описать систему управления персоналом и организационную культуру предприятия, подготовив на имя директора по персоналу служебную записку о наличии у вас необходимой информации.</p> <p><i>Содержание задания:</i> Воспользовавшись общедоступной информацией об исследуемом предприятии (официальный сайт, данные статистической отчетности, карьерные порталы), документами, находящимися в открытом доступе, а также проводя опросы (интервьюирование) руководителей и сотрудников, определите и запишите: общую численность персонала и его структуру по категориям</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>(руководители, специалисты, рабочие); структуру персонала по возрасту, образованию и стажу работы (при наличии информации); структуру и функции HR-службы или отдела по управлению персоналом; применяемые методы подбора и отбора персонала; систему адаптации новых сотрудников; систему оплаты труда и мотивации персонала (постоянная и переменная части); применяемые формы материального и нематериального стимулирования; систему обучения и развития персонала; показатели текучести кадров за последний год; тип организационной культуры по модели Камерона-Куинна; ключевые ценности компании; сделайте выводы о сильных и слабых сторонах системы управления персоналом.</p> <p style="text-align: center;">Кейс-задача № 2</p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Вы работаете в должности HR-бизнес-партнера. Руководством предприятия вам поставлена задача провести анализ маркетинговой деятельности и системы управления продажами для понимания коммерческих процессов и более эффективного взаимодействия с коммерческими подразделениями.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Основываясь на результатах решения предыдущей кейс-задачи, а также воспользовавшись дополнительной информацией об исследуемом предприятии (официальный сайт, маркетинговые материалы, социальные сети), документами, находящимися в открытом доступе, а также проводя опросы (интервьюирование) руководителей и сотрудников, определите и запишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> структуру и численность отдела маркетинга и отдела продаж; основные целевые сегменты потребителей предприятия; применяемые каналы сбыта продукции или услуг; используемые каналы продвижения (реклама, PR, интернет-маркетинг, прямые продажи); присутствие предприятия в цифровых каналах (сайт, социальные сети, маркетплейсы); применяемую ценовую стратегию предприятия; систему управления взаимоотношениями с клиентами (используемое CRM-решение); процесс продаж от первого контакта до заключения сделки; основные показатели эффективности продаж (конверсия, средний чек, объем продаж); программы лояльности клиентов (при наличии); систему работы с отзывами и обратной связью от клиентов; сделайте выводы об эффективности маркетинговой деятельности и системы продаж. <p style="text-align: center;">Кейс-задача № 3</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Работа в должности HR-бизнес-партнера предполагает понимание уровня цифровизации и инновационного развития предприятия. Вам необходимо оценить цифровую трансформацию и инновационный потенциал предприятия для разработки программы развития цифровых компетенций персонала.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Основываясь на результатах решения предыдущих кейс-задач, а также используя дополнительную информацию об исследуемом предприятии, опишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> степень автоматизации основных бизнес-процессов предприятия; используемые корпоративные информационные системы (ERP, CRM, HRM и другие); структуру и численность IT-службы предприятия; применяемые современные цифровые технологии (большие данные, искусственный интеллект, IoT, облачные технологии); наличие стратегии или программы цифровой трансформации; инновационные проекты, реализованные за последние два года; систему генерации и внедрения инновационных идей; уровень цифровой грамотности персонала; затраты на обучение цифровым навыкам (при наличии информации); <p>сформулируйте предложения по развитию цифровых компетенций персонала (не менее трех рекомендаций).</p> <p>Кейс-задача № 4</p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Работа в должности HR-бизнес-партнера предполагает владение методами организационной диагностики и проектного управления. Вам необходимо провести организационную диагностику и оценить систему управления проектами на предприятии.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Основываясь на результатах решения предыдущих кейс-задач, а также используя доступную информацию о предприятии, опишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> организационную структуру предприятия (тип структуры, схему подчиненности); основные функции и зоны ответственности ключевых подразделений; систему внутренних коммуникаций на предприятии; наличие проектного офиса или системы управления проектами; применяемую методологию управления проектами (классическую, Agile, гибридную); действующие проекты на предприятии (не менее трех) с указанием целей и сроков; процесс формирования проектных команд; систему мотивации участников проектов; ключевые проблемы в организационной структуре и процессах управления; показатели успешности завершения проектов (процент проектов, завершенных в срок); <p>сформулируйте предложения по совершенствованию организационной структуры и системы управления проектами (не менее трех рекомендаций).</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p style="text-align: center;">Кейс-задача № 5</p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Работа в должности HR-бизнес-партнера предполагает умение формулировать комплексные предложения по развитию человеческого капитала предприятия. Вам необходимо подготовить итоговую служебную записку с программой развития персонала и организационных изменений.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Основываясь на решении всех предыдущих кейс-задач, сформулируйте: SWOT-анализ системы управления персоналом предприятия (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы – не менее трех позиций в каждой категории); ключевые проблемы в области управления персоналом и организационного развития; стратегические цели в области управления персоналом на ближайшие 1-2 года (не менее трех целей); приоритетные направления развития системы управления персоналом; конкретные HR-инициативы и проекты (не менее восьми инициатив); программу развития организационной культуры предприятия; систему показателей (HR-метрики) для оценки эффективности HR-деятельности (не менее пяти показателей); ожидаемые результаты от реализации программы развития персонала; риски реализации программы и меры по их минимизации; общие выводы о состоянии системы управления персоналом и перспективах развития человеческого капитала предприятия.</p>
<p>Вариант 5.</p>	<p style="text-align: center;">Кейс-задача № 1</p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Вы недавно трудоустроились на предприятие и приступаете к его исследованию для обеспечения высокой эффективности вашей дальнейшей работы в должности заместителя генерального директора по операционному управлению. Руководством предприятия вам поставлена задача до начала выполнения ваших должностных обязанностей самостоятельно изучить и описать операционную деятельность и бизнес-процессы предприятия, подготовив на имя генерального директора служебную записку о наличии у вас необходимой информации о предприятии.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Воспользовавшись общедоступной информацией об исследуемом предприятии (официальный сайт, данные статистической отчетности), документами, находящимися в открытом доступе, а также проводя опросы (интервьюирование) руководителей и сотрудников, определите и запишите: полное официальное название и сокращенное официальное название предприятия; организационно-правовую форму предприятия в соответствии с Общероссийским классификатором организационно-правовых форм ОК 028-2012; основные виды экономической деятельности предприятия в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>деятельности ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2); основные виды производимой продукции или оказываемых услуг (выполняемых работ); организационную структуру предприятия (тип структуры, количество уровней управления); основные производственные или операционные подразделения и их функции; ключевые бизнес-процессы предприятия (не менее пяти); применяемые системы управления качеством и операционные стандарты; используемые производственные мощности и степень их загрузки; основные показатели операционной эффективности (производительность, длительность операционного цикла).</p> <p>Кейс-задача № 2</p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Вы работаете в должности заместителя генерального директора по операционному управлению. Руководством организации вам поставлена задача провести детальный анализ системы операционного менеджмента и выявить зоны оптимизации бизнес-процессов предприятия.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Основываясь на результатах решения предыдущей кейс-задачи, а также воспользовавшись дополнительной информацией об исследуемом предприятии (внутренние регламенты, процедуры, отчетность), документами, находящимися в открытом доступе, а также проводя опросы (интервьюирование) руководителей и сотрудников, определите и запишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> подробное описание не менее трех ключевых бизнес-процессов с указанием владельцев, входов, выходов и ключевых показателей эффективности; схему одного из основных бизнес-процессов в нотации BPMN или в виде блок-схемы; применяемые методы и инструменты управления процессами (процессный подход, бережливое производство, Six Sigma и другие); уровень автоматизации бизнес-процессов и используемые информационные системы (ERP, MES, WMS и другие); систему контроля качества процессов и продукции (услуг); проблемные зоны в операционной деятельности и узкие места в бизнес-процессах; сделайте выводы об эффективности системы операционного управления на предприятии. <p>Кейс-задача № 3</p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Работа в должности заместителя генерального директора по операционному управлению предполагает развитие специальных профессиональных компетенций в сфере управления операционной деятельностью и постоянного совершенствования бизнес-процессов.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>Основываясь на результатах решения предыдущих кейс-задач, опишите: современные требования, предъявляемые к компетенциям и личности руководителя операционной деятельности; особенности управления операциями предприятия в условиях цифровой трансформации и изменения бизнес-среды; ключевые компетенции операционного менеджера в соответствии с моделью баланса управленческих функций И. Адизеса. Постройте РАЕИ-диаграмму; сделайте выводы; роль операционного руководителя в обеспечении конкурентоспособности предприятия через повышение операционной эффективности.</p> <p>Кейс-задача № 4</p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Работа в должности заместителя генерального директора по операционному управлению предполагает владение современными методами анализа и оптимизации бизнес-процессов, а также инструментами повышения операционной эффективности.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Основываясь на результатах решения предыдущих кейс-задач, опишите: методы и инструменты анализа бизнес-процессов, применяемые на предприятии (при наличии информации); при отсутствии достоверной информации о методах анализа процессов, применяемых на предприятии, обоснуйте предложения по использованию современного инструментария оптимизации бизнес-процессов (не менее трех инструментов или методов); возможности применения концепции бережливого производства (Lean) для повышения эффективности операций; перспективы цифровизации и автоматизации ключевых бизнес-процессов предприятия.</p> <p>Кейс-задача № 5</p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Работа в должности заместителя генерального директора по операционному управлению предполагает умение формулировать общие выводы по результатам исследования и разрабатывать программы операционных улучшений. Вам необходимо подготовить итоговую служебную записку о результатах подготовки к работе в указанной должности.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Основываясь на решении предыдущих кейс-задач, сформулируйте: общие выводы о состоянии системы операционного управления на предприятии; ключевые проблемы в операционной деятельности и их влияние на эффективность бизнеса; приоритетные направления оптимизации бизнес-процессов (не менее трех направлений); конкретные предложения по повышению операционной эффективности</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>предприятия (не менее пяти инициатив); систему показателей для мониторинга операционной эффективности (не менее пяти KPI); ожидаемые результаты от реализации предложенных мероприятий; перспективы развития системы операционного управления на предприятии.</p>

Образовательная автономная некоммерческая организация
высшего образования

**«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
ИНСТИТУТ»**

Факультет «Экономики и управления»
Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Направленность: _____ (указать)

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета Экономики и управления
_____ А. Л. Карпова

Подпись

« ____ » _____ 202__ г.

ГРАФИК (ПЛАН) УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ

(Ознакомительная практика / Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности)

обучающегося

группы _____

Шифр и № группы _____

Фамилия, имя, отчество обучающегося _____

Содержание практики

Этапы практики	Вид работа	Период выполнения
<p>организационно - ознакомительный</p>	<p>Проведение общего собрания, на котором проводится разъяснение этапов и сроков прохождения практики, инструктаж по технике безопасности в период прохождения практики, ознакомление:</p> <ul style="list-style-type: none"> • с целями и задачами предстоящей практики, • с требованиями, которые предъявляются к обучающимся со стороны руководителя практики; • с заданием на практику и указаниями по его выполнению; • с графиком консультаций; • со сроками представления отчетной документации и проведения зачета. 	

Этапы практики	Вид работа	Период выполнения
прохождение практики	<ul style="list-style-type: none"> • выполнение индивидуального задания, согласно вводному инструктажу; • сбор, обработка и систематизация собранного материала; • анализ полученной информации; • подготовка проекта отчета о практике; • устранение замечаний руководителя практики. 	
отчетный	<ul style="list-style-type: none"> • оформление дневника и отчета о прохождении практики; • защита отчета по практике на оценку. 	

Руководитель практики от Института

должность, ученая степень, ученое звание

Подпись

И.О. Фамилия

«__» _____ 202__ г.

Ознакомлен

подпись

И.О. Фамилия обучающегося

«__» _____ 202__ г.

**Образовательная автономная некоммерческая организация
высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
ИНСТИТУТ»**

Факультет «Экономики и управления»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета Экономики и управления
_____ А. Л. Карпова

Подпись

« ____ » _____ 202__ г.

**ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ
НА УЧЕБНУЮ ПРАКТИКУ**

обучающегося _____

_____ группы _____

шифр и № группы

фамилия, имя, отчество обучающегося

Место прохождения практики:

Образовательная автономная некоммерческая организация высшего
образования «Московский технологический институт»

(полное наименование организации)

Срок прохождения практики: с « ____ » _____ 202__ г. по « ____ » _____ 202__ г.

**Содержание индивидуального задания на практику, соотнесенное с
планируемыми результатами обучения при прохождении практики:**

Содержание индивидуального задания
<p>Аналитическая часть. Составить общее описание исследуемой организации: наименование и организационно-правовая форма; форма собственности; юридический и фактический адреса, особенности территориального размещения; миссия; вид экономической деятельности (отрасль); виды производимой продукции или оказываемых услуг; основные факторы внешней среды (делового окружения и макросреды), их влияние на деятельность организации.</p> <p>Решение профессиональной задачи. Составить краткую историческую справку об этапах развития исследуемой организации и оценить стадию ее жизненного цикла по одной из моделей ЖЦО (например, Л. Грейнера или И. Адизеса).</p>
<p>Аналитическая часть. Проанализировать и описать организационную структуру управления (ОСУ) исследуемой организации: базовый тип ОСУ; особенности ОСУ; органиграмма ОСУ; основные виды организационных полномочий менеджмента (линейные, функциональные, штабные, представительские, согласительные и др.); уровень централизации (децентрализации) управления; основные цели и функции подразделений; основные обязанности руководителей подразделений; основные способы обеспечения взаимодействия исполнителей (координационные механизмы по Г. Минцбергу).</p> <p>Решение профессиональной задачи. Выявить и описать недостатки существующей организационной структуры. Обосновать и сформулировать предложения по оптимизации организационной структуры: изменение базового типа структуры, создание или реорганизация подразделений и т.п.</p>

Содержание индивидуального задания		
<p>Аналитическая часть. Оценить профессиональные компетенции топ-менеджеров исследуемой организации и руководителей основных подразделений; оценить степень соответствия компетенций менеджеров целям, задачам и особенностям работы исследуемой организации.</p> <p>Решение профессиональной задачи. Описать требуемые профессиональные компетенции менеджеров исследуемой организации по трем уровням управления.</p>		
<p>Аналитическая часть. Проанализировать и описать систему планирования деятельности исследуемой организации: основные задачи планирования; виды организационных планов и их предназначение; характер исполнения и контроля планов деятельности.</p> <p>Решение профессиональной задачи. Оценить степень соответствия системы планирования целям, задачам и особенностям организации. Сформулировать конкретные предложения по усовершенствованию системы планирования деятельности исследуемой организации</p>		
<p>Аналитическая часть. Проанализировать и описать характерные черты и специфические особенности системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: основные теории и модели мотивации, используемые менеджментом исследуемой организации; основные виды стимулирования.</p> <p>Решение профессиональной задачи. Оценить степень соответствия применяемых видов и инструментов мотивации и стимулирования целям и задачам организации, а также особенностям ее работы и компетенциям сотрудников. Сформулировать конкретные предложения по усовершенствованию системы мотивации сотрудников исследуемой организации (по категориям сотрудников).</p>		
<p>Аналитическая часть. Проанализировать и описать характерные черты и специфические особенности системы контроля: основные виды контроля по периодам (предварительный, текущий, итоговый) и масштабам (тотальный, функциональный, внешний и т.п.); масштабы допустимых отклонений по основным показателям работы исследуемой организации (подразделения); принципы эффективности контроля.</p> <p>Решение профессиональной задачи. Оценить степень соответствия системы контроля целям, задачам и особенностям исследуемой организации. Сформулировать предложения по усовершенствованию системы контроля: разработать алгоритм контроля выбранной трудовой операции.</p>		
<p>Аналитическая часть. Проанализировать и описать характерные черты и специфические особенности организационной культуры исследуемой организации: основные элементы (нормы и правила поведения, традиции, ритуалы, церемонии, легенды и т.п. Функции (охранная, интегрирующая, регулирующая, ориентирующая и т.п.) организационной культуры.</p> <p>Решение профессиональной задачи. Построить профиль организационной культуры (по К. Камерону и Р. Куинну) исследуемой организации. Оценить доминирующий тип организационной культуры и степень его соответствия целям и задачам организации. Сформулировать конкретные предложения по адаптации организационной культуры к целям, задачам и условиям работы организации.</p>		

Руководитель практики от Института

должность, ученая степень, ученое звание

Подпись

И.О. Фамилия

«__» _____ 202__ г.

Задание принято к исполнению

подпись

И.О. Фамилия обучающегося

«__» _____ 202__ г.

ОТЧЕТ

о прохождении учебной практики

обучающимся группы _____

(код и номер учебной группы)

(фамилия, имя, отчество обучающегося)

Место прохождения практики:

*Образовательная автономная некоммерческая организация
высшего образования «Московский технологический институт»*

(полное наименование организации)

Руководитель учебной практики от Института:

(фамилия, имя, отчество)

1. Индивидуальный план учебной практики

Индивидуальный план учебной практики составляется обучающимся на основании полученного задания на учебную практику в течение организационного этапа практики (до фактического начала выполнения работ) с указанием запланированных сроков выполнения этапов работ.

Отметка о выполнении (слово «Выполнено» и подпись обучающегося) удостоверяет выполнение обучающимся каждого этапа учебной практики в указанное время. В случае обоснованного переноса выполнения этапа на другую дату, делается соответствующая запись («Выполнение данного этапа перенесено на... в связи с...»).

Таблица индивидуального плана-дневника заполняется шрифтом Times New Roman, размер 12, оформление – обычное, межстрочный интервал – одинарный, отступ первой строки абзаца – нет.

№ п/п	Содержание этапов работ, в соответствии с индивидуальным заданием на практику	Дата выполнения этапов работ	Отметка о выполнении

« » _____ 202__ г.

Обучающийся _____

(подпись)

(фамилия и инициалы)

4. Заключение руководителя от Института

Руководитель от Института дает оценку работе обучающегося исходя из анализа отчета о прохождении учебной практики, выставяя балл от 0 до 20 (где 20 указывает на полное соответствие критерию, 0 – полное несоответствие) по каждому критерию. В случае выставления балла ниже пяти, руководителю рекомендуется сделать комментарий.

Итоговый балл представляет собой сумму баллов, выставленных руководителем от Института.

№ п/п	Критерии	Балл (0...20)	Комментарии (при необходимости)
1	Понимание цели и задач задания на учебную практику.		
2	Полнота и качество индивидуального плана и отчетных материалов.		
3	Владение профессиональной терминологией при составлении отчета.		
4	Соответствие требованиям оформления отчетных документов.		
5	Использование источников информации, документов, библиотечного фонда.		
	Итоговый балл:		

Особое мнение руководителя от Института (при необходимости):

Обучающийся по итогам учебной практики заслуживает оценку « _____ ».

« » _____ 202__ г.

Руководитель от Института

(подпись)

И.О. Фамилия

**Образовательная автономная некоммерческая организация
высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

Актуализированная версия
утверждена на заседании
Ученого совета
ОАНО ВО «МосТех»
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор
Ю.В. Вепринцева
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа практики
Учебная практика (Научно-исследовательская работа)**

Уровень высшего образования:	магистратура
Направление подготовки:	38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль) подготовки:	Управление бизнесом
Квалификация(степень):	Магистр
Форма обучения:	заочная
Срок освоения по данной программе:	2 года 5 месяцев
Год набора:	2026г.

Москва 2026

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВИД, ТИП ПРАКТИКИ.....	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ПРАКТИКЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ.....	3
3. УКАЗАНИЕ МЕСТА ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	4
4. ОБЪЕМ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА НЕДЕЛЬ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ.....	4
5. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ЭТАПАМ (РАЗДЕЛАМ).....	4
6. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ.....	5
7. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И РЕСУРСОВ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ.....	5
8. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРАКТИКИ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ (ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ).....	5
9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ.....	6
10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОВЗ.....	6
11. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ.....	7

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВИД, ТИП ПРАКТИКИ

Практическая подготовка при проведении практики организуется путем непосредственного выполнения обучающимися определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Целью практики является выполнение обучающимися определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью и направленных на формирование, закрепление, развитие практических навыков и компетенции по профилю соответствующей образовательной программы

Практика – учебная;

Тип практики – научно-исследовательская работа;

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ПРАКТИКЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ

В результате прохождения практики у обучающихся формируются следующие компетенции:

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине		
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт
Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	ОПК-1	ОПК-1.1 Решает задачи управления на основе понимания сущности функций и методов менеджмента; осуществление планирования и контроля деятельности организации	-	анализировать тенденции появления новых видов экономической деятельности и профессий будущего; анализировать и обосновывать новые требования к компетенциям менеджера и лидерству в ходе самостоятельного изучения практики современных организаций.	выявления и систематизация основных тенденций в теории и практике современного менеджмента в ходе самостоятельного изучения актуальных информационных источников.
Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и	ОПК-3	ОПК-3.1. Осуществляет систематизацию и изложение основных положений современной парадигмы теории организации, востребованных в теории и практике менеджмента	-	обосновывать применение методов научного исследования организаций в интересах совершенствования практики менеджмента.	систематизации и изложения основных положений современной парадигмы теории организации, востребованных в теории и практике менеджмента.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине		
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт
динамичной среды					
ОПК-5. Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты	ОПК-5	ОПК-5.1. Применяет результаты исследований по проблемам менеджмента для разработки стратегии действий	-	осуществлять контроль организации исследовательской работы, своевременно изменять методику, используемую в профессиональной деятельности, в соответствии с требованиями современной науки	обоснования актуальности и практической значимости избранной темы научного исследования; проведения исследований; поиска информации по исследованиям в области менеджмента

3. УКАЗАНИЕ МЕСТА ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Программа учебной (научно-исследовательская) практики относится к обязательной части Блока 2 «Практика».

Учебная практика проводится на 1 курсе в 1 семестре.

Форма контроля промежуточной аттестации – зачет.

4. ОБЪЕМ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА НЕДЕЛЬ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ

Общая трудоемкость практики составляет 9 зачетных единиц, 324 ак. часа (в т.ч. контактной работы – 8 ак.ч., самостоятельной работы – 312 ак.ч.), 6 недель.

№ п/п	Раздел (этап) практики	Недели
1	Организационный этап	Первая неделя (первый день)
2	Основной этап	Первая - шестая неделя
3	Заключительный этап	Шестая неделя (последний день)

5. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ЭТАПАМ (РАЗДЕЛАМ)

Этап (раздел) практики	Содержание этапа (раздела) практики
Организационный	Проведение организационных мероприятий, включая выдачу индивидуального задания и определение тематического направления НИР
Основной	Сбор необходимого материала в период прохождения практики; Выполнение индивидуального задания; Обсуждение с руководителем хода выполнения индивидуального задания в личном кабинете в ЭИОС (при необходимости)

Этап (раздел) практики	Содержание этапа (раздела) практики
Заключительный	Подготовка отчетной документации о прохождении практики, размещение в личном кабинете в ЭИОС

6. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ

По окончании практики обучающиеся должны предоставить в личный кабинет ЭИОС руководителю практики следующую отчетную документацию:

- титульный лист отчета;
- отчет о прохождении практики (развернутые ответы обучающегося на кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности по итогам ее прохождения);
- аттестационный лист.

7. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И РЕСУРСОВ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ

Основная литература:

Основная литература:

1. Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193>

2. Стратегическое управление : учебник / И. К. Ларионов, А. Н. Герасин, О. Н. Герасина [и др.] ; под ред. И. К. Ларионова. – 6-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 234 с. : ил., схем. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710099>

3. Семенов, А. К. Этика менеджмента : учебное пособие : [16+] / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – 9-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 270 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684503>

Дополнительная литература:

1. Финансовый менеджмент : учебник / В. И. Абрамов, П. А. Бойко, В. С. Осипов [и др.] ; под науч. ред. Н. Д. Эриашвили ; под общ. ред. В. С. Осипова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2023. – 272 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700164>

2. Финансовый менеджмент : учебник / М. И. Ермилова, Н. В. Грызунова, М. Е. Косов, Ю. С. Церцейл. – Москва : Юнити-Дана, 2023. – 256 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=712620>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»:

п/п	Наименование ресурса	Ссылка
1.	Журнал «Прогнозы и стратегии».	http://www.maib.ru/bookspublication/pis/
2.	Сайт «Корпоративный менеджмент».	www.cfin.ru
3.	Журнал «Менеджмент в России и за рубежом».	http://www.mevriz.ru/
4.	Журнал «Экономические стратегии».	www.inesnet.ru/magazine/

8. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРАКТИКИ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО

ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ (ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ)

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- GIMP (редактор растровой графики) (www.gimp.org)
- Inkscape (векторная графика) (www.inkscape.org)

электронно-библиотечная система:

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>

современные профессиональные базы данных:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

информационные справочные системы:

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Прохождение практики обеспечивается материально-техническими в организации, осуществляющей деятельность по профилю образовательной программы (в том числе в структурном подразделении профильной организации, предназначенном для проведения практической подготовки) и/или структурных подразделений Института, предназначенном для проведения практической подготовки, а также учебными аудиториями для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенных оборудованием и техническими средствами обучения, а так же помещениями для самостоятельной работы обучающихся, оснащенными специализированной мебелью и компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

Проведение практики обеспечено материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам.

10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОВЗ

Практика для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

проводится с учетом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья.

11. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Промежуточная аттестация по учебной практике проводится в форме зачета.

Оценка по учебной практике формируется на основе:

Отчет по учебной практике:

Выполнение индивидуального задания в соответствии с программой практики:

Отчет по учебной (научно-исследовательской работе) практике:

«Зачтено»

90-100 – выставляется, если обучающийся выполнил индивидуальное задание учебной практики:

осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения учебной практики выполнил спектр функций, которые в полной мере соответствуют области профессиональной деятельности;

свободно, исчерпывающе и аргументированно ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности;

правильно оформил отчет о прохождении учебной практики;

имеет положительное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

89-70 – выставляется, если обучающийся выполнил индивидуальное задание учебной практики:

осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения учебной практики выполнил спектр функций, которые в основном соответствуют области профессиональной деятельности;

свободно, исчерпывающе и аргументированно ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности;

правильно оформил отчет о прохождении учебной практики;

имеет положительное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

69-50 – выставляется, если обучающийся выполнил индивидуальное задание учебной практики не в полном объеме:

не в полной мере осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения учебной практики выполнил спектр функций, которые частично соответствуют области профессиональной деятельности;

ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности без должной аргументации;

имеет положительное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

оформил отчет о прохождении учебной практики с недостатками.

«Не зачтено»

0 - 49 – выставляется, если обучающийся не выполнил индивидуальное задание учебной практики:

не осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения учебной практики выполнил спектр функций, которые не соответствуют области профессиональной деятельности;

ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений,

навыков и (или) опыта деятельности неверно, не по существу;
 неправильно оформил отчет о прохождении учебной практики;
 имеет отрицательное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

Типовые задания для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной практике

Код компетенции	Содержание задания
	Направление НИР – (выбор из перечня утвержденного кафедрой)
ОПК-1.	Задание 1. Информационный поиск (работа с библиотечным фондом, ресурсами сети Интернет и другими ресурсами) и библиографическое описание информационных источников по направлению НИР.
ОПК-3	Задание 2. Составление аннотированного библиографического списка информационных источников по направлению НИР.
ОПК-5	Задание 3. Оформление аннотированного библиографического списка в соответствии с рекомендованной структурой. Подготовка отчета по НИР.

НАПРАВЛЕНИЯ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ

Направление 1. Стратегическое управление организациями как актуальное направление практической деятельности менеджмента.

Аннотация:

Практические исследования целей, задач, методов и инструментов стратегического управления современными организациями с учетом специфики вида экономической деятельности (отрасли), организационно-правовой формы, рынка, технологий, размеров организации и т.п. В том числе – практическое применение методов современного стратегического анализа к исследованию конкретных организаций в интересах разработки программ стратегического развития.

Объекты исследования: организации (предприятия, фирмы, учреждения), ставящие перед собой цели стратегического развития.

Направление 2. Цифровая трансформация бизнеса и управление инновациями.

Аннотация:

Практические исследования процессов цифровой трансформации бизнеса, внедрения цифровых технологий и инновационных решений в деятельность современных организаций. Изучение методов управления инновационными проектами, формирования инновационной культуры, построения цифровых бизнес-моделей. Анализ барьеров и факторов успеха цифровой трансформации с учетом отраслевой специфики. Исследование влияния цифровизации на конкурентоспособность и эффективность бизнеса.

Объекты исследования: организации (предприятия, фирмы, учреждения), осуществляющие цифровую трансформацию бизнеса и внедрение инновационных решений.

Направление 3. Финансовый менеджмент и управление стоимостью компании.

Аннотация:

Теоретические и практические исследования методов и инструментов финансового управления организацией, управления стоимостью бизнеса. Изучение систем финансового планирования и бюджетирования, управления денежными потоками, оборотным капиталом, инвестициями. Практическое применение методов оценки и управления стоимостью компании (VBM). Исследование финансовой стратегии, структуры капитала, дивидендной политики. Анализ финансовой устойчивости и эффективности использования ресурсов конкретных организаций.

Объекты исследования: организации (предприятия, фирмы, учреждения), реализующие стоимостной подход к управлению и стремящиеся к повышению финансовой эффективности.

Направление 4. Управление человеческими ресурсами и организационное поведение.

Аннотация:

Практические исследования систем и методов управления человеческими ресурсами современных организаций. Изучение процессов подбора, адаптации, развития, мотивации и удержания персонала. Анализ организационного поведения, формирования команд, управления конфликтами и организационной культурой. Исследование HR-стратегии, систем оценки и развития персонала, управления талантами. Изучение влияния HR-практик на эффективность организации с учетом отраслевой и организационной специфики.

Объекты исследования: организации (предприятия, фирмы, учреждения), реализующие стратегический подход к управлению человеческими ресурсами.

Направление 5. Управление конкурентоспособностью организации.

Аннотация:

Практические исследования методов и инструментов формирования и поддержания конкурентных преимуществ организаций. Изучение источников конкурентных преимуществ, конкурентных стратегий, методов конкурентного анализа. Анализ отраслевой конкуренции, конкурентной среды, позиционирования организации на рынке. Исследование процессов создания и защиты уникальных компетенций. Практическая разработка программ повышения конкурентоспособности для конкретных организаций с учетом отраслевой специфики.

Объекты исследования: организации (предприятия, фирмы, учреждения), функционирующие в конкурентной среде и стремящиеся к укреплению рыночных позиций.

Методические рекомендации по составлению аннотированного библиографического списка

Целью научно-исследовательской работы является развитие навыков самостоятельной научно-исследовательской деятельности обучающихся и формирование у них профессионального мировоззрения в этой области, в соответствии с профилем избранной магистерской программы.

В соответствии с учебным планом по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент НИР - является составление аннотированного библиографического списка информационных источников информации по направлению НИР.

Задачами учебной практики НИР являются:

– поиск, сбор, обработка, анализ и систематизация информации по теме исследования;

– выявление и формулирование актуальных научных проблем;

– освоение методов и инструментов проведения исследований и анализа их

результатов;

– подготовка к разработке программ научных исследований и разработок, организации их выполнения.

Уровень развития науки в значительной степени определяется характером, достоверностью, целевым назначением информации, которая получена в результате познания. Документ в науке – это материальный объект с информацией о фактах, событиях, явлениях объективной действительности и умственной деятельности людей, с определенным способом передачи и хранения во времени и в пространстве. Форма документа в значительной степени определяет способ его анализа.

В зависимости от статуса источника различают документы: официальные и неофициальные. Также документы условно подразделяют на:

первичные – в них содержатся результаты научных исследований и разработок, новые научные данные, идеи, факты. На основе этих документов формируется первичная информация;

вторичные – где содержатся аналитико-синтетические и логические материалы, которые уже обработаны на основе первичных документов.

Важными источниками первичной информации являются книги, монографии, брошюры, пособия и периодические издания. Особое место среди книг, которые используются в сфере научной информации, занимают учебники и пособия – неперіодические издания, в которых содержатся систематизированные сведения научного и прикладного характера и изложены в доступной форме.

Наиболее оперативным источником научно-технической информации являются периодические издания, традиционные виды которых – научные журналы; к периодическим также относят сборники научных трудов ученых ВУЗа, научно-исследовательских институтов и т.п.

Библиографическое описание источников информации в конкретной предметной (научно-профессиональной) области является важнейшим этапом научно-исследовательской работы и представляет собой поиск, идентификацию, описание и аннотирование источников, работа с которыми составляет информационную и научно-методологическую базу научно-исследовательской работы на последующих ее этапах.

В качестве информационных и научно-методологических источников по направлению НИР рассматриваются:

– нормативно-правовые акты (ГК РФ, ТК РФ и т.п.);

– научные монографии;

– диссертации на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук (по экономическим специальностям);

– авторефераты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук (по экономическим специальностям);

– научные статьи (в том числе на иностранных языках, не имеющие перевода на русский язык);

– научные доклады;

– энциклопедии, словари и справочники;

– учебники и учебные пособия;

– опубликованные материалы лекций;

– документация предприятий и организаций со свободным доступом и др.

К информации, получаемой из потенциальных источников, предъявляются следующие требования, определяющие ее качество в соответствии с направлением НИР:

Релевантность – соответствие информации направлению НИР.

Полнота – свойство информации исчерпывающе характеризовать интересующий объект, процесс, событие.

Достоверность – обоснованность основных положений и выводов, сделанных

авторами.

Актуальность – соответствие информации текущему этапу научных исследований в данной области, устойчивость и перспективность положений и выводов.

Доступность – возможность получения информации исходя из ее открытости и характера (доступности терминологии, математического и иного аппарата и т.п.).

Эргономичность – удобство формы (печатная, электронная) и объема информации с учетом времени, отводимого на практику НИР.

В ходе учебной практики НИР применялся следующий алгоритм поиска научной информации:

1. Декомпозиция темы (направления) НИР на ключевые разделы и подразделы.

2. Формулировка ключевых слов и понятий.

3. Определение перечня энциклопедий, словарей и справочников, к которым следует обращаться при необходимости определить верное (принятое в данном научном сообществе) толкование новых терминов и понятий.

4. Определение и выбор ресурсов (систем) накопления, хранения и предоставления доступа к информации: Российская государственная библиотека (РГБ) (www.rsl.ru), Государственная публичная научно-техническая библиотека России (ГПНТБ России) (www.gpntb.ru), Российская национальная библиотека (РНБ) (www.nlr.ru), Всероссийский институт научной и технической информации (ВИНИТИ), Российская книжная палата (РКП, ИТАР-ТАСС), Институт научной информации по общественным наукам (ИНИОН), другие библиотеки, архивы, Интернет-ресурсы: SCOPUS, elibrary.ru (РИНЦ), researchgate.net, Web of Knowledge, Web of Science, другие ресурсы сети Интернет и др.

5. Формулировка поисковых запросов, включающая в себя при необходимости, коды тематических рубрик, индексы УДК, коды международного классификатора и т.п.

6. Получение сведений об информационных источниках по форме:

–автор (Ф.И.О., ученая степень, ученое звание, место работы и т.п.);

–название издания;

–тип издания;

–год издания;

–место издания;

–аннотация;

–библиометрические показатели (при наличии), прежде всего – показатели цитируемости;

–список цитируемой литературы.

7. Оценка формы представления и способов доступа к полному тексту издания.

8. Анализ информации в контексте направления НИР. Отбор источников, обладающих максимальным соответствием по критериям релевантности, доступности и актуальности.

9. Формирование окончательного списка источников в соответствии с ГОСТ 7.1-2003 – Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления.

В соответствии с заданием на первый этап практики НИР, объем библиографического списка должен составлять 15–20 источников, включая не менее двух научных статей иностранных авторов, не имеющих перевода на русский язык.

Аннотирование отобранных источников осуществлялось в соответствии с общепризнанным подходом, включающим следующие основные положения и рекомендации:

Аннотация – это краткая характеристика работы, содержащая перечень основных вопросов статьи. Аннотация выполняет следующие функции:

–дает возможность установить основное содержание научной статьи,

–определить ее релевантность и решить, следует ли обращаться к полному тексту статьи;

–используется в информационных, в том числе автоматизированных системах для поиска информации.

Аннотация включает в себя основные разделы:

–назначение и основное содержание источника;

–раскрываемые проблемы и их актуальность;

–язык иностранного источника;

–характер соответствия информации направлению НИР;

–положения, разделы, главы и т.п. источника, которым следует уделить особое внимание в ходе последующих этапов практики НИР;

–дополнения, пояснения.

Согласно рекомендациям, текст аннотации должен включать в себя следующие фразы (примеры):

Пример 1:

Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ). 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ (ред. от 30.07.2017) [Электронный ресурс]. Справочно-информационная система «Консультант Плюс». Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

Дата обращения: 12.10.2021 г.

Гражданский кодекс РФ определяет правовое положение...

Содержание документа соответствует направлению НИР по следующим вопросам (аспектам, проблемам) ...

Особое внимание при работе с ГК РФ необходимо уделить вопросам...

Пример 2:

Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций; Пер. с англ. В. Кузина. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 512 с.

Книга посвящена...

В книге раскрываются следующие проблемы...

Содержание книги соответствует направлению НИР по следующим вопросам (аспектам, проблемам) ...

Особое внимание при работе с книгой необходимо уделить вопросам...

Пример 3:

Wilhelm H., Schlömer M., Maurer I. How Dynamic Capabilities Affect the Effectiveness and Efficiency of Operating Routines under High and Low Levels of Environmental Dynamism // British Journal of Management. 2015. Vol. 26. P. 327-345.

Статья написана на ... языке.

Статья посвящена...

В статье раскрываются следующие проблемы...

Содержание статьи соответствует направлению НИР по следующим вопросам (аспектам, проблемам) ...

Особое внимание при работе со статьей необходимо уделить вопросам...

Составление аннотированного библиографического списка завершается формированием общего вывода о соответствии библиографического списка направлению НИР.

Образовательная автономная некоммерческая организация
высшего образования

**«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
ИНСТИТУТ»**

Факультет «Экономики и управления»
Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Направленность: _____(указать)

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета Экономики и управления
_____ А. Л. Карпова

Подпись

« ____ » _____ 202__ г.

ГРАФИК (ПЛАН) УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ

(Ознакомительная практика / Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности)

обучающегося

группы _____

Шифр и № группы

Фамилия, имя, отчество обучающегося

Содержание практики

Этапы практики	Вид работа	Период выполнения
организационно - ознакомительный	Проведение общего собрания, на котором проводится разъяснение этапов и сроков прохождения практики, инструктаж по технике безопасности в период прохождения практики, ознакомление: <ul style="list-style-type: none"> • с целями и задачами предстоящей практики, • с требованиями, которые предъявляются к обучающимся со стороны руководителя практики; • с заданием на практику и указаниями по его выполнению; • с графиком консультаций; • со сроками представления отчетной документации и проведения зачета. 	

Этапы практики	Вид работа	Период выполнения
прохождение практики	<ul style="list-style-type: none"> • выполнение индивидуального задания, согласно вводному инструктажу; • сбор, обработка и систематизация собранного материала; • анализ полученной информации; • подготовка проекта отчета о практике; • устранение замечаний руководителя практики. 	
отчетный	<ul style="list-style-type: none"> • оформление дневника и отчета о прохождении практики; • защита отчета по практике на оценку. 	

Руководитель практики от Института

должность, ученая степень, ученое звание

Подпись

И.О. Фамилия

«__» _____ 202__ г.

Ознакомлен

подпись

И.О. Фамилия обучающегося

«__» _____ 202__ г.

**Образовательная автономная некоммерческая организация
высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
ИНСТИТУТ»**

Факультет «Экономики и управления»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета Экономики и управления
_____ А. Л. Карпова

Подпись

«___» _____ 202__ г.

**ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ
НА УЧЕБНУЮ ПРАКТИКУ**

обучающегося _____

_____ группы _____

шифр и № группы

фамилия, имя, отчество обучающегося

Место прохождения практики:

Образовательная автономная некоммерческая организация высшего
образования «Московский технологический институт»

(полное наименование организации)

Срок прохождения практики: с «___» _____ 202__ г. по «___» _____ 202__ г.

**Содержание индивидуального задания на практику, соотнесенное с
планируемыми результатами обучения при прохождении практики:**

Содержание индивидуального задания
<p>Аналитическая часть. Изучить организационно-правовые основы деятельности организации, основные нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность данной организации и руководящих основных направлениями, миссию, виды управленческой деятельности в рамках данной организации. Описать систему стратегического и операционного менеджмента организации, организационную структуру управления, систему финансового планирования и контроля, особенности корпоративной культуры, систему управления персоналом, основные бизнес-процессы и их организацию.</p> <p>Решение профессиональной задачи. Описать требования профессиональных компетенций специалиста в области управления бизнесом, работающего в данной организации. Изучить систему документооборота организации: основные виды управленческих решений, порядок их согласования и принятия. Описать систему управленческого учета и отчетности, системы планирования (стратегическое, бизнес-планирование, бюджетирование). Ознакомиться с действующими регламентами, положениями, инструкциями по направлениям деятельности. Сформулировать задачи, функции и особенности организации. Сформировать комплексное представление о специфике управленческой деятельности в организации.</p>
<p>Аналитическая часть. Проанализировать и описать характерные черты и особенности организации как объекта управления в рыночных условиях: организационно-правовая форма, масштаб деятельности, отраслевая специфика, рыночная позиция, конкурентная среда, ключевые стейкхолдеры, стратегические цели и задачи организации.</p>

Содержание индивидуального задания

Решение профессиональной задачи. Описать опыт собственного участия в работе по управлению бизнес-процессами организации. Описать задачи, стоящие перед подразделением организации в рамках общей системы управления. Описать результаты организационно-управленческой деятельности с позиций участия в ней и сделать акценты на реально выполняемых профессиональных действиях в области управления бизнесом.

Аналитическая часть. Проанализировать и описать характерные черты и особенности системы стратегического управления организации: подходы к стратегическому планированию, применяемые методы стратегического анализа, систему целеполагания, реализуемые стратегии на корпоративном, деловом и функциональном уровнях. Описать систему финансового менеджмента: структуру затрат, источники финансирования, управление оборотным капиталом, инвестиционную политику. Сформулировать конкретные черты и особенности организации. Сформировать комплексное представление о системе управления бизнесом в организации.

Решение профессиональной задачи. Описать опыт участия в процессах принятия управленческих решений, опыт работы с информационными системами управления (ERP, CRM и др.). Описать степень собственного участия в работе по выполнению функциональных обязанностей. Описать взаимодействие с другими подразделениями и внешними контрагентами в рамках выполнения профессиональных задач по управлению бизнесом.

Аналитическая часть. Проанализировать и описать систему управления персоналом организации: организационную структуру HR-подразделения, методы подбора и адаптации персонала, систему мотивации и материального стимулирования, программы развития и обучения, показатели эффективности управления персоналом. Описать особенности организационной культуры, систему внутренних коммуникаций, управление конфликтами. Охарактеризовать применяемые методы и инструменты управления человеческими ресурсами с учетом специфики организации.

Решение профессиональной задачи. Описать опыт участия в реализации HR-процессов или взаимодействия с системой управления персоналом. Охарактеризовать влияние организационной культуры на эффективность работы подразделений. Описать практический опыт работы в команде, участия в совещаниях, координации деятельности различных подразделений при решении управленческих задач.

Аналитическая часть. Проанализировать и описать систему маркетингового управления организации: маркетинговую стратегию, методы сегментирования и позиционирования, ценовую политику, каналы дистрибуции, систему продвижения, управление клиентскими отношениями. Описать операционное управление: основные бизнес-процессы, систему управления качеством, управление цепями поставок, логистические процессы. Охарактеризовать применяемые методы повышения операционной эффективности (Lean, Six Sigma и др.).

Решение профессиональной задачи. Участвовать в процессах планирования, организации и контроля операционной деятельности. Принять участие в подготовке аналитических материалов, управленческих отчетов, презентаций для руководства. Собрать информацию о применяемых методах оценки эффективности деятельности организации, KPI подразделений и отдельных сотрудников.

Аналитическая часть. Проанализировать конкурентную среду организации: основных конкурентов, их конкурентные преимущества, барьеры входа на рынок, угрозы и возможности внешней среды. Провести анализ внутренних ресурсов и компетенций организации. Оценить уровень цифровизации бизнес-процессов, применяемые информационные технологии и системы управления. Выявить ключевые проблемы и точки роста организации.

Решение профессиональной задачи. Собрать и систематизировать информацию о деятельности организации для подготовки выпускной квалификационной работы.

Содержание индивидуального задания

Подготовить аналитические материалы по направлению исследования ВКР.
Сформулировать практические рекомендации по совершенствованию системы управления бизнесом в организации. Обосновать актуальность и практическую значимость темы исследования.

Аналитическая часть. Проанализировать систему управления проектами в организации (если применимо): методологию проектного управления, структуру проектного офиса, портфель реализуемых проектов, систему контроля сроков и бюджетов проектов. Изучить опыт реализации организационных изменений, программ развития, трансформационных проектов. Описать методы управления рисками и систему внутреннего контроля.

Решение профессиональной задачи. Принять участие в работе проектных команд (если имеется возможность). Собрать информацию о факторах успеха и барьерах при реализации изменений в организации. Подготовить предложения по совершенствованию системы управления бизнесом применительно к теме выпускной квалификационной работы. Оформить результаты исследования в виде аналитического отчета по практике.

Руководитель практики от Института

должность, ученая степень, ученое звание

Подпись

И.О. Фамилия

«__» _____ 202__ г.

Задание принято к исполнению

подпись

И.О. Фамилия обучающегося

«__» _____ 202__ г.

ОТЧЕТ

о прохождении учебной практики (научно-исследовательской) работы

обучающимся группы _____

(код и номер учебной группы)

(фамилия, имя, отчество обучающегося)

Место прохождения практики:

*Образовательная автономная некоммерческая организация
высшего образования «Московский технологический институт»*

(полное наименование организации)

Руководитель учебной практики от Института:

(фамилия, имя, отчество)

1. Индивидуальный план учебной практики (научно-исследовательской) работы

Индивидуальный план учебной практики составляется обучающимся на основании полученного задания на учебную практику в течение организационного этапа практики (до фактического начала выполнения работ) с указанием запланированных сроков выполнения этапов работ.

Отметка о выполнении (слово «Выполнено» и подпись обучающегося) удостоверяет выполнение обучающимся каждого этапа учебной практики в указанное время. В случае обоснованного переноса выполнения этапа на другую дату, делается соответствующая запись («Выполнение данного этапа перенесено на... в связи с...»).

4. Заключение руководителя от Института

Руководитель от Института дает оценку работе обучающегося исходя из анализа отчета о прохождении учебной практики, выставяя балл от 0 до 20 (где 20 указывает на полное соответствие критерию, 0 – полное несоответствие) по каждому критерию. В случае выставления балла ниже пяти, руководителю рекомендуется сделать комментарий.

Итоговый балл представляет собой сумму баллов, выставленных руководителем от Института.

№ п/п	Критерии	Балл (0...20)	Комментарии (при необходимости)
1	Понимание цели и задач задания на учебную практику.		
2	Полнота и качество индивидуального плана и отчетных материалов.		
3	Владение профессиональной терминологией при составлении отчета.		
4	Соответствие требованиям оформления отчетных документов.		
5	Использование источников информации, документов, библиотечного фонда.		
	Итоговый балл:		

Особое мнение руководителя от Института (при необходимости):

Обучающийся по итогам учебной практики заслуживает оценку « _____ ».

« » _____ 202__ г.

Руководитель от Института

(подпись)

И.О. Фамилия

**Образовательная автономная некоммерческая организация
высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

Актуализированная версия
утверждена на заседании
Ученого совета
ОАНО ВО «МосТех»
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор
Ю.В. Вепринцева
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа практики
Производственная практика (Практика по профилю профессиональной
деятельности)**

Уровень высшего образования:	магистратура
Направление подготовки:	38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль) подготовки:	Управление бизнесом
Квалификация (степень):	Магистр
Форма обучения:	заочная
Срок освоения по данной программе:	2 года 5 месяцев
Год набора:	2026г.

Москва 2026

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВИД, ТИП И СПОСОБ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ.....	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ПРАКТИКЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ.....	3
3. УКАЗАНИЕ МЕСТА ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	6
4. ОБЪЕМ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА НЕДЕЛЬ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ.....	6
5. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ЭТАПАМ (РАЗДЕЛАМ).....	6
6. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ.....	7
7. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И РЕСУРСОВ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ.....	8
8. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРАКТИКИ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ (ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ).....	8
9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ.....	9
10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОВЗ.....	9
11. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ.....	10

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВИД, ТИП ПРАКТИКИ

Практическая подготовка при проведении практики организуется путем непосредственного выполнения обучающимися определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Целью практики является выполнение обучающимися определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью и направленных на формирование, закрепление, развитие практических навыков и компетенции по профилю соответствующей образовательной программы

Практика – производственная;

Тип практики – производственная (практика по профилю профессиональной деятельности) практика.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ПРАКТИКЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ

В результате прохождения практики у обучающихся формируются следующие компетенции:

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине		
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт
Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3	ОПК-3.3. Анализирует и моделирует процессы организационного развития и организационных изменений в целях совершенствования практики менеджмента	-	анализировать и моделировать организационные и управленческие процессы	анализа бизнес-процессов и практики менеджмента
		ОПК-3.4. Принимает самостоятельно обоснованные организационно-управленческие решения в условиях кросс-культурной среды	-	принимать организационно-управленческие решения	принятия обоснованных управленческих решений в условиях кросс-культурной среды
Способен построить интегрированную систему управления рисками	ПК-1	ПК-1.1 - Оценка бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения	Методы анализа внешней и внутренней среды организации;	Проводить комплексный анализ деятельности предприятия; выявлять	Сбора и систематизации информации о предприятии; проведения

		стратегических изменений в организации	инструменты стратегического анализа (SWOT, PEST, модель пяти сил Портера); основы бизнес-моделирования; классификаторы экономической деятельности и организационно-правовых форм	конкурентные преимущества организации; анализировать факторы внешней среды; оценивать потенциал развития предприятия	интервью с руководителями и специалистами; применения инструментов стратегического анализа на практике
		ПК-1.2 - Выявлять, анализировать и оценивать несоответствие между параметрами текущего и будущего состояний организации	Основы стратегического менеджмента; методы целеполагания и планирования; подходы к формированию стратегического видения; систему сбалансированных показателей; методы гар-анализа	Формулировать миссию и стратегические цели организации; проводить анализ текущего состояния предприятия; выявлять стратегические разрывы; классифицировать стратегические цели по видам	Анализа стратегических документов организации; оценки эффективности и процесса стратегического управления; формулирование стратегического видения предприятия
		ПК - 1.3 - Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами, в том числе с использованием инструментов (платформ) онлайн-коммуникаций	Методы коммуникаций в организации; технологии проведения интервью и опросов; основы деловой коммуникации; этику делового общения; современные цифровые платформы для коммуникаций	Планировать и проводить интервью с руководителями и сотрудниками; формулировать вопросы для сбора необходимой информации; организовывать встречи и обсуждения; использовать различные каналы коммуникации	Проведения опросов и интервьюирования персонала различных уровней; сбора первичной информации о деятельности предприятия; организации деловых коммуникаций
Способен осуществлять стратегическое управление	ПК-2	ПК-2.1 - Определить основных параметров и	Систему ключевых показателей эффективности	Разрабатывать систему показателей эффективности	Разработки системы КРІ для различных направлений

рисками организации		ключевых показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	(KPI); методы оценки эффективности бизнеса; финансовые и операционные метрики; подходы к формированию системы мониторинга; принципы SMART для постановки целей	ти; устанавливаются целевые значения KPI; формировать сбалансированную систему показателей; связывать показатели со стратегическими целями организации	деятельности; формирования показателей для мониторинга реализации программ развития
		ПК-2.2 - Мониторить процесс проведения стратегических изменений в организации	Методы и инструменты мониторинга и контроля; основы проектного управления; методологии управления изменениями; технологии отчетности и документооборота; системы управления проектами	Осуществлять мониторинг выполнения планов и программ; анализировать отклонения от плановых показателей; формировать управленческую отчетность; использовать инструменты визуализации и данных	Мониторинга реализации стратегических инициатив; подготовки аналитических отчетов; формирования выводов и рекомендаций по результатам анализа
		ПК - 2.3 - Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски, разрабатывать комплекс мероприятий по управлению ими	Методологию управления рисками; классификацию рисков организации; методы идентификации и оценки рисков; стратегии управления рисками; стандарты риск-менеджмента (ISO 31000, COSO ERM)	Выявлять и классифицировать риски деятельности предприятия; проводить оценку вероятности и влияния рисков; разрабатывать карты рисков; формулировать мероприятия по минимизации и рисков	Идентификации стратегических, операционных и финансовых рисков предприятия; разработки мер по снижению рисков; формирования программ управления рисками

3. УКАЗАНИЕ МЕСТА ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Программа производственной (практики по профилю профессиональной деятельности) практики относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 2 «Практика».

Производственная практика проводится на 1,2 курсах во 2 и 4 семестрах.

Форма контроля промежуточной аттестации – зачет.

4. ОБЪЕМ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА НЕДЕЛЬ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ

Общая трудоемкость практики составляет 12 зачетных единиц, 432 ак. часа (в т.ч. контактной работы – 8 ак.ч., самостоятельной работы – 416 ак.ч.), 8 недель.

Первый этап (2 семестр)

№ п/п	Раздел (этап) практики	Недели
1	Организационный этап	Первая неделя (первый день)
2	Основной этап	Первая - шестая неделя
3	Заключительный этап	Шестая неделя (последний день)

Второй этап (3 семестр)

№ п/п	Раздел (этап) практики	Недели
1	Организационный этап	Первая неделя (первый день)
2	Основной этап	Первая - вторая неделя
3	Заключительный этап	Вторая неделя (последний день)

5. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ЭТАПАМ (РАЗДЕЛАМ)

Первый этап производственной практики (практики по профилю профессиональной деятельности) проводится во 2 семестре. Трудоемкость первой части производственной практики составляет 6 зачетных единиц, 216 ак. часа (в т.ч. контактной работы – 4 ак.ч., самостоятельной работы – 208 ак.ч.). Продолжительность первого этапа производственной практики составляет 4 недели.

Конкретные сроки начала и окончания первого этапа производственной практики определяются приказом по Институту.

Защита отчета о прохождении первого этапа производственной практики проводится в форме *зачета*.

Этап (раздел) практики	Содержание этапа (раздела) практики
Организационный	- установочная конференция; - инструктаж по технике безопасности; - разработка индивидуального задания
Основной	- выполнение индивидуального задания, согласно вводному инструктажу; - сбор, обработка и систематизация материала; - анализ организационной структуры предприятия, проектной стратегии организации, операционной деятельности; - анализ системы планирования работы

Этап (раздел) практики	Содержание этапа (раздела) практики
	<p>проектного отдела; процессов разработки и реализации проектов организации; способов организации контроля выполнения производственных планов; системы оценки качества результатов деятельности организаций;</p> <p>- подготовка промежуточного отчета и согласование отчета с руководителем практики.</p>
Заключительный	<p>- систематизация собранного нормативного и фактического материала;</p> <p>- оформление отчета о прохождении практики защита отчета по практике на оценку</p>

Второй этап производственной практики (практики по профилю профессиональной деятельности) проводится в **4** семестре. Трудоемкость второй части производственной практики составляет **6** зачетные единицы, **216** ак. часа (в т.ч. контактной работы – 4 ак.ч., самостоятельной работы – 208 ак.ч.). Продолжительность второго этапа производственной практики составляет **4** недели.

Конкретные сроки начала и окончания второго этапа производственной практики определяются приказом по Институту.

Защита отчета о прохождении второго этапа производственной практики проводится в форме **зачета**.

Этап (раздел) практики	Содержание этапа (раздела) практики
Организационный	<p>- установочная конференция;</p> <p>- инструктаж по технике безопасности;</p> <p>- разработка индивидуального задания</p>
Основной	<p>- выполнение индивидуального задания, согласно вводному инструктажу;</p> <p>- сбор, обработка и систематизация материала;</p> <p>- анализ способов организации контроля выполнения производственных планов; системы оценки качества результатов деятельности организации; стилей руководства, используемых в организации; системы регулирования и координации деятельности организации; стратегии развития организации; работы команд, реализующих проекты; морально-психологического климата в организации</p> <p>- подготовка промежуточного отчета и согласование отчета с руководителем практики</p>
Заключительный	<p>- систематизация собранного нормативного и фактического материала;</p> <p>- оформление отчета о прохождении практики защита отчета по практике на оценку</p>

6. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ

По окончании практики обучающиеся должны предоставить в личный кабинет ЭИОС руководителю практики следующую отчетную документацию:

- титульный лист отчета;
- отчет о прохождении практики (развернутые ответы обучающегося на кейсы-

задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности по итогам ее прохождения);

- справка;
- аттестационный лист.

7. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И РЕСУРСОВ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ

Основная литература:

1. Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193>

2. Стратегическое управление : учебник / И. К. Ларионов, А. Н. Герасин, О. Н. Герасина [и др.] ; под ред. И. К. Ларионова. – 6-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 234 с. : ил., схем. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710099>

3. Семенов, А. К. Этика менеджмента : учебное пособие : [16+] / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – 9-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 270 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684503>

Дополнительная литература:

1. Финансовый менеджмент : учебник / В. И. Абрамов, П. А. Бойко, В. С. Осипов [и др.] ; под науч. ред. Н. Д. Эриашвили ; под общ. ред. В. С. Осипова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2023. – 272 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700164>

2. Финансовый менеджмент : учебник / М. И. Ермилова, Н. В. Грызунова, М. Е. Косов, Ю. С. Церцейл. – Москва : Юнити-Дана, 2023. – 256 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=712620>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»:

п/п	Наименование ресурса	Ссылка
1.	Журнал «Прогнозы и стратегии».	http://www.maib.ru/bookspublication/pis/
2.	Сайт «Корпоративный менеджмент».	www.cfin.ru
3.	Журнал «Менеджмент в России и за рубежом».	http://www.mevriz.ru/
4.	Журнал «Экономические стратегии».	www.inesnet.ru/magazine/

8. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРАКТИКИ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ (ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ)

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);

• ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

• 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)

• OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)

• PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)

• Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)

• GIMP (редактор растровой графики) (www.gimp.org)

• Inkscape (векторная графика) (www.inkscape.org)

электронно-библиотечная система:

• Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.

• Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>

современные профессиональные базы данных:

• Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

информационные справочные системы:

• Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.

• Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Прохождение практики обеспечивается материально-техническими в организации, осуществляющей деятельность по профилю образовательной программы (в том числе в структурном подразделении профильной организации, предназначенном для проведения практической подготовки) и/или структурных подразделений Института, предназначенном для проведения практической подготовки, а также учебными аудиториями для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенных оборудованием и техническими средствами обучения, а так же помещениями для самостоятельной работы обучающихся, оснащенные специализированной мебелью и компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

Проведение практики обеспечено материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам.

10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОВЗ

Практика для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов проводится с учетом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья.

11. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Промежуточная аттестация по производственной практике проводится в форме зачета.

Оценка по производственной практике формируется на основе:

Отчет по производственной практике:

Выполнение индивидуального задания в соответствии с программой практики:

Отчет по производственной практике:

90-100 – выставляется, если обучающийся выполнил индивидуальное задание производственной практики:

осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения производственной практики выполнил спектр функций, которые в полной мере соответствуют области профессиональной деятельности;

свободно, исчерпывающе и аргументированно ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности;

правильно оформил отчет о прохождении производственной практики;

имеет положительное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

89-70 – выставляется, если обучающийся выполнил индивидуальное задание производственной практики:

осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения практики выполнил спектр функций, которые в основном соответствуют области профессиональной деятельности;

свободно, исчерпывающе и аргументированно ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности;

правильно оформил отчет о прохождении производственной практики;

имеет положительное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

69-50 – выставляется, если обучающийся выполнил индивидуальное задание производственной практики не в полном объеме:

не в полной мере осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения производственной практики выполнил спектр функций, которые частично соответствуют области профессиональной деятельности;

ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности без должной аргументации;

имеет положительное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

оформил отчет о прохождении производственной практики с недостатками;

0 - 49 – выставляется, если обучающийся не выполнил индивидуальное задание производственной практики:

не осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения производственной практики выполнил спектр функций, которые не соответствуют области профессиональной деятельности;

ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности неверно, не по существу;

неправильно оформил отчет о прохождении производственной практики;

имеет отрицательное заключение об уровне освоения обучающимся

профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

Итоговая оценка:

Зачтено - 50-100;

Не зачтено -0-49.

Типовые задания для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по производственной практике

№ п/п	Практические кейсы-задачи
Вариант 1	<p style="text-align: center;">Кейс-задача 1</p> <p>Компания ООО "ТехноЛогистик" занимается транспортными перевозками и складским хранением. За последние 5 лет бизнес вырос в 4 раза, открылось 6 филиалов в разных регионах. Основатель компании, будучи человеком старой закалки, продолжает вести учет в Excel-таблицах и общаться с клиентами по телефону. Все операционные процессы завязаны на нем лично, он принимает все ключевые решения, от выбора маршрута до найма водителей.</p> <p>Молодой коммерческий директор, принятый год назад, предложил внедрить современную TMS-систему для управления перевозками, CRM для работы с клиентами и автоматизировать складской учет. Основатель согласился выделить бюджет, но на практике саботирует внедрение. Он не участвует во встречах с подрядчиками по автоматизации, не дает доступы к своим таблицам, продолжает принимать заказы напрямую от клиентов в обход системы. Сотрудники видят позицию руководителя и также не спешат осваивать новые инструменты.</p> <p>В результате начались проблемы. Клиенты жалуются на задержки, путаницу в заказах, отсутствие онлайн-трекинга грузов. Два крупных корпоративных клиента ушли к конкуренту, у которого есть личный кабинет и мобильное приложение. Коммерческий директор в отчаянии, он понимает, что без цифровизации компания потеряет конкурентоспособность, но не знает, как преодолеть сопротивление основателя и коллектива.</p> <p>Финансовые показатели начали снижаться. Выручка за последний квартал упала на 15%, операционные расходы выросли из-за неэффективного использования транспорта и складских площадей. Текучесть молодых специалистов составляет 40% в год, они уходят в более современные компании.</p> <p>В чем глубинные причины сопротивления изменениям в компании и какие психологические барьеры необходимо преодолеть?</p> <p>Разработайте пошаговый план управления изменениями с учетом специфики ситуации и личности основателя.</p> <p>Какие инструменты мотивации и вовлечения персонала в процесс цифровой трансформации вы бы использовали?</p> <p style="text-align: center;">Кейс-задача 2</p> <p>Сеть кофеен "КофеМания" начиналась 7 лет назад с одной точки в центре города. Сегодня это 25 кофеен в 8 городах региона. Владельцы - два партнера, каждому принадлежит по 50% бизнеса. Первый партнер отвечает за операционное управление, второй за финансы и развитие. До недавнего времени они работали слаженно и дополняли друг друга.</p> <p>Сейчас компания находится на распутье. Первый партнер хочет продолжать активное расширение, открывать по 10-15 новых точек в год, выходить в соседние регионы, привлечь внешнее финансирование или даже продать долю стратегическому инвестору. Второй партнер считает, что нужно остановиться, навести порядок в существующих процессах, укрепить корпоративную культуру, стандартизировать операции и только потом думать о дальнейшем росте.</p> <p>Конфликт обострился, когда первый партнер без согласования со вторым</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>начал переговоры с федеральной сетью о франчайзинге их бренда. Второй партнер узнал об этом случайно и был в ярости. Начались взаимные упреки и обвинения. Встречи партнеров превратились в перепалки.</p> <p>На фоне конфликта в компании начались проблемы. Управляющие кофейнями не понимают, какую стратегию реализовывать, решения принимаются хаотично, качество сервиса падает. Некоторые ключевые менеджеры уже начали искать новую работу, опасаясь развала бизнеса. Прибыльность снизилась на 20% за полгода.</p> <p>Корпоративный договор между партнерами составлен формально и не предусматривает механизмов разрешения стратегических разногласий. Уставом не определены четкие полномочия каждого партнера в принятии ключевых решений.</p> <p>Проведите диагностику корпоративного конфликта и определите его природу.</p> <p>Какие варианты разрешения ситуации существуют и каковы их последствия для бизнеса?</p> <p>Предложите оптимальный сценарий выхода из кризиса с описанием конкретных шагов и инструментов корпоративного управления.</p> <p>Кейс-задача 3</p> <p>Производственная компания ООО "Металлоизделия" специализируется на выпуске металлических конструкций для строительства. Предприятие работает стабильно уже 12 лет, имеет постоянную клиентскую базу из региональных застройщиков. Последние три года компания не растет, но и не падает, показывает небольшую стабильную прибыль около 8-10% рентабельности.</p> <p>Собственник, мужчина 58 лет, в последнее время все чаще задумывается о передаче бизнеса своему сыну, которому 32 года. Сын работает в компании коммерческим директором последние 5 лет, имеет образование в области менеджмента, прошел стажировку в европейской компании. Он полон амбиций и идей по развитию предприятия.</p> <p>Сын видит огромный потенциал в модернизации производства, внедрении бережливого производства, выходе на федеральных заказчиков, участии в крупных инфраструктурных проектах. Он предлагает взять кредит на 150 млн рублей, закупить современное оборудование, нанять профессиональных менеджеров, внедрить ERP-систему. По его расчетам, через 3 года выручка может вырасти в 3 раза.</p> <p>Отец категорически против кредитов и рисков. Он говорит, что бизнес должен развиваться только на собственные средства, что работать нужно с проверенными клиентами, а не гнаться за большими контрактами с непонятными заказчиками. Он видел, как многие его знакомые предприниматели разорились из-за кредитов и необдуманного расширения.</p> <p>Отношения между отцом и сыном накаляются. На производственных совещаниях они открыто спорят, подрывая авторитет друг друга перед сотрудниками. Коллектив разделился на две группы - одни поддерживают основателя, другие молодого руководителя. Начальник производства, работающий в компании 15 лет, грозит уволиться, если начнутся радикальные изменения.</p> <p>Какие риски несет каждая из стратегий и как их можно минимизировать?</p> <p>Как организовать процесс передачи управления бизнесом от отца к сыну с минимальными потерями для компании?</p> <p>Разработайте компромиссную стратегию развития, которая учитывала бы интересы обеих сторон и обеспечивала устойчивое развитие бизнеса.</p> <p>Кейс-задача 4</p> <p>Дистрибьюторская компания "ПродСнаб" занимается поставками</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>продуктов питания в розничные сети и HoReCa. За 10 лет работы компания заняла прочные позиции на региональном рынке, работает с 8 крупными производителями и поставляет товары в более чем 200 торговых точек. Годовой оборот составляет 800 млн рублей, штат 45 человек.</p> <p>Генеральный директор - наемный менеджер, работает в компании 6 лет. Под его руководством бизнес стабильно рос, выручка увеличилась вдвое. Собственник полностью доверял директору и не вмешивался в оперативное управление. Однако полгода назад собственник решил провести аудит и обнаружил ряд тревожных сигналов.</p> <p>Выяснилось, что генеральный директор создал параллельную компанию, через которую также занимается дистрибуцией продуктов. Формально эта компания не конкурирует с "ПродСнаб", работая в соседнем регионе и с другим ассортиментом. Но детальный анализ показал, что некоторые клиенты перешли в новую компанию, а также были случаи, когда товары, приобретенные по льготным ценам для "ПродСнаб", перепродавались через личную компанию директора.</p> <p>Более того, несколько ключевых менеджеров "ПродСнаб" оказались совладельцами этой параллельной структуры. Начальник отдела продаж, логист и финансовый директор имеют в ней доли. Фактически внутри компании сформировалась группа, которая использует ресурсы "ПродСнаб" для развития собственного бизнеса.</p> <p>Трудовые договоры с топ-менеджерами не содержат запретов на конкурирующую деятельность. Договор с генеральным директором также не предусматривает четких ограничений. Собственник в растерянности. С одной стороны, формально директор ничего не нарушил. С другой стороны, налицо конфликт интересов и нелояльность.</p> <p>Если собственник уволит директора и его команду, есть риск, что они уведут клиентов и поставщиков. Репутация компании может пострадать. Но и оставить все как есть нельзя - конфликт интересов будет усугубляться.</p> <p>Оцените действия генерального директора с точки зрения деловой этики и корпоративного управления.</p> <p>Какие варианты решения проблемы существуют и каковы их последствия? Какие механизмы и инструменты корпоративного управления необходимо внедрить, чтобы предотвратить подобные ситуации в будущем?</p> <p>Кейс-задача 5</p> <p>IT-компания "DigitalSolutions" разрабатывает программное обеспечение для автоматизации бизнес-процессов. Компания успешно работает на российском рынке 8 лет, имеет 120 сотрудников, годовая выручка 400 млн рублей. Основные клиенты - средний и крупный бизнес в России.</p> <p>Руководство компании видит, что российский рынок близок к насыщению, конкуренция растет, а маржинальность падает. Было принято решение выйти на международный рынок. После анализа выбрали три потенциальных направления: страны СНГ, Восточная Европа и Ближний Восток.</p> <p>Для реализации международной экспансии компания наняла директора по международному развитию, который ранее работал в крупной западной IT-корпорации. Он предложил амбициозный план одновременного выхода на все три направления в течение года. План предполагает открытие офисов, наем локальных команд продаж, адаптацию продукта под местные требования, получение необходимых сертификатов.</p> <p>Бюджет проекта составил 80 млн рублей. Компания привлекла банковский кредит и приступила к реализации. Однако через полгода стало очевидно, что проект проваливается. В странах СНГ столкнулись с коррупцией и непрозрачностью тендеров. В Восточной Европе оказалось, что продукт не соответствует европейским стандартам безопасности данных, требуется</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>серьезная доработка. На Ближнем Востоке не учли культурные особенности ведения бизнеса и религиозные ограничения.</p> <p>Локальные команды работают неэффективно, коммуникация с головным офисом налажена плохо, процессы не синхронизированы. Потрачено уже 60 млн рублей, но реальных продаж практически нет. Первые контракты, которые удалось заключить, оказались убыточными из-за недооценки стоимости локализации и поддержки.</p> <p>В самой компании начался кризис. Основная команда в России перегружена, так как приходится постоянно дорабатывать продукт под требования международных рынков. Страдает качество обслуживания российских клиентов. Денежный поток стал отрицательным, компания начала задерживать зарплаты.</p> <p>Совет директоров разделился во мнениях. Одни считают, что нужно свернуть международную экспансию и сосредоточиться на российском рынке. Другие уверены, что нужно продолжать, но сфокусироваться только на одном направлении. Третьи предлагают искать стратегического партнера или инвестора.</p> <p>Проведите анализ ошибок, допущенных при планировании и реализации стратегии международной экспансии.</p> <p>Разработайте антикризисный план действий для стабилизации ситуации в компании.</p> <p>Предложите скорректированную стратегию выхода на международный рынок с учетом реального состояния компании и уроков первого опыта.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
Вариант 2	<p data-bbox="512 221 699 253">Кейс-задача 1</p> <p data-bbox="443 264 1471 427">Семейная мебельная фабрика "Комфорт" работает на рынке 25 лет. Основал её Петров Анатолий Иванович, сейчас ему 67 лет. Предприятие производит корпусную мебель для дома и офиса, имеет собственное производство площадью 3000 кв.м., 85 сотрудников, три фирменных салона в городе. Годовая выручка составляет 180 млн рублей, рентабельность около 12%.</p> <p data-bbox="443 434 1471 629">Анатолий Иванович до сих пор лично контролирует все процессы. Он каждый день приезжает на производство в 7 утра, обходит цеха, общается с мастерами, проверяет качество материалов. Все крупные заказы проходят через него, он лично встречается с ключевыми клиентами, часто сам участвует в замерах и проектировании сложных конструкций. Технологи и дизайнеры согласовывают с ним каждый чертёж.</p> <p data-bbox="443 636 1471 763">Три года назад в бизнес пришли двое его детей. Дочь Мария, 35 лет, MBA европейской школы, заняла должность коммерческого директора. Сын Дмитрий, 30 лет, технолог по образованию, стал директором по производству. Оба полны энергии и новых идей, но отец не даёт им реальных полномочий.</p> <p data-bbox="443 770 1471 965">Мария предлагает развивать онлайн-продажи, запустить конфигуратор мебели на сайте, внедрить CRM-систему, активно использовать социальные сети и таргетированную рекламу. Она приводит данные, что 65% покупателей мебели начинают поиск в интернете. Дмитрий хочет модернизировать производство, закупить современные станки с ЧПУ, внедрить систему управления производством, оптимизировать складские запасы и логистику.</p> <p data-bbox="443 972 1471 1135">Отец говорит, что они молоды и неопытны, не понимают специфики мебельного бизнеса. Он считает, что главное - качество продукции и личные отношения с клиентами, а не модные технологии. На предложение о кредите на модернизацию отвечает категорическим отказом, вспоминая кризис 2008 года, когда едва не потерял бизнес из-за займов.</p> <p data-bbox="443 1142 1471 1368">При этом бизнес показывает тревожные сигналы. За последние два года выручка не растёт, несмотря на общий рост рынка. Средний возраст клиентов увеличивается, молодые покупатели предпочитают конкурентов с современными сайтами и удобным сервисом. Из трёх салонов прибыльным остался только один, расположенный в центре города. Два крупных корпоративных клиента ушли к конкуренту, который предложил более быстрые сроки производства.</p> <p data-bbox="443 1375 1471 1503">Себестоимость продукции растёт, так как старое оборудование даёт много брака, требует частого ремонта и больших затрат ручного труда. Квалифицированных мастеров найти всё сложнее, молодежь не идёт работать на производство с устаревшим оборудованием и невысокой зарплатой.</p> <p data-bbox="443 1509 1471 1704">Мария и Дмитрий разочарованы. Они понимают, что без изменений бизнес будет терять позиции, но отец блокирует любые их инициативы. Формально они занимают высокие должности, но реальных полномочий не имеют. На совещаниях отец публично критикует их идеи, подрывая их авторитет перед персоналом. Старые сотрудники, проработавшие с основателем десятилетиями, тоже скептически относятся к предложениям молодых руководителей.</p> <p data-bbox="443 1711 1471 1906">Ситуация усугубилась, когда Мария без согласования с отцом запустила рекламную кампанию в социальных сетях и привлекла агентство для разработки нового сайта с конфигуратором. Отец узнал об этом случайно, увидев счёт на оплату услуг агентства. Разразился серьёзный конфликт. Анатолий Иванович обвинил дочь в превышении полномочий и бесполезной трате денег на непонятные ему инструменты.</p> <p data-bbox="443 1912 1471 1973">Проанализируйте проблемы корпоративного управления в семейном бизнесе и определите ключевые причины конфликта.</p> <p data-bbox="443 1980 1471 2040">Разработайте план трансформации бизнеса, который учитывал бы интересы всех сторон и минимизировал конфликты.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>Какие механизмы разделения полномочий и ответственности необходимо внедрить для эффективной совместной работы поколений?</p> <p>Кейс-задача 2</p> <p>Региональная розничная сеть "ДомТехники" специализируется на продаже бытовой техники и электроники. Компания работает 15 лет, имеет 12 магазинов в городах региона общей площадью 8000 кв.м. Штат составляет 180 человек. Годовой оборот 1,2 млрд рублей.</p> <p>Собственник Виктор Сергеевич построил бизнес с нуля. Начинал с небольшого магазина, постепенно расширялся, открывал новые точки. Всегда делал ставку на личный контакт с покупателем, квалифицированных продавцов-консультантов, качественный сервис. Его формула успеха - профессиональная консультация, помощь в выборе, постпродажное обслуживание.</p> <p>Последние три года компания сталкивается с серьезными проблемами. Приход федеральных сетей электроники, развитие маркетплейсов и интернет-магазинов резко изменили рынок. Посещаемость магазинов падает, выручка снижается на 10-15% ежегодно. Покупатели приходят в магазин, смотрят товар, консультируются с продавцами, а потом уходят и заказывают онлайн, где дешевле.</p> <p>Виктор Сергеевич нанял директора по развитию Алексея, 38 лет, который ранее работал в федеральной розничной сети. Алексей сразу увидел проблемы. Компания живет в прошлом. Ассортиментная матрица формируется субъективно, на основе мнений продавцов, а не данных о спросе. Ценообразование хаотичное, нет единой политики, в разных магазинах на один товар могут быть разные цены. Маркетинга практически нет, реклама размещается бессистемно. Сайт компании устарел, онлайн-продажи нет.</p> <p>Алексей предложил комплексную программу цифровой трансформации. Внедрить современную систему управления ассортиментом на основе анализа данных. Запустить омниканальные продажи с интеграцией онлайн и оффлайн. Создать программу лояльности с персонализированными предложениями. Автоматизировать управление запасами и логистику. Внедрить аналитику для отслеживания KPI каждого магазина и сотрудника.</p> <p>Собственник в принципе согласился с необходимостью изменений и выделил бюджет 15 млн рублей на проекты цифровизации. Начали с внедрения новой учетной системы и разработки интернет-магазина. Но на этапе реализации столкнулись с массовым сопротивлением персонала.</p> <p>Продавцы-консультанты, средний возраст которых 45 лет, не понимают, зачем нужны эти нововведения. Они привыкли работать по-старому, не хотят учиться пользоваться новой системой, заполнять электронные формы, фиксировать каждое взаимодействие с клиентом. Многие боятся, что автоматизация приведет к их увольнению. Открыто говорят, что раньше было лучше, а новые технологии только мешают работать.</p> <p>Управляющие магазинами тоже сопротивляются. Они не привыкли работать с аналитикой и отчетами. Воспринимают внедрение систем контроля как недоверие к ним. Саботируют загрузку данных в систему, продолжают вести учет в своих таблицах. На совещаниях кивают головами, но ничего не меняют в своих магазинах.</p> <p>Отдел закупок категорически против изменений в ассортиментной политике. Менеджеры годами работают с определенными поставщиками, получают от них бонусы и откаты. Переход на прозрачную систему выбора поставщиков на основе данных угрожает их теневым доходам. Они всячески тормозят процесс, ссылаясь на то, что статистика не учитывает специфику локальных рынков.</p> <p>Алексей понимает, что без поддержки команды проект провалится. Но он не имеет полномочий увольнять или наказывать сопротивляющихся</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>сотрудников. Собственник не готов к радикальным кадровым решениям, многие управляющие и менеджеры работают с ним 10-15 лет, он их ценит и доверяет им.</p> <p>Прошло полгода с начала проекта. Потрачено 8 млн рублей, но реальных результатов нет. Интернет-магазин запущен, но продажи минимальные, так как нет продвижения. Новая учетная система внедрена частично, данные в нее поступают с ошибками и задержками. Программа лояльности не работает, так как продавцы не предлагают покупателям зарегистрироваться.</p> <p>Виктор Сергеевич начинает разочаровываться в целесообразности цифровизации. Алексей на грани увольнения, он не видит возможности прорваться через стену сопротивления.</p> <p>Диагностируйте причины сопротивления изменениям на разных уровнях организации.</p> <p>Разработайте план управления изменениями с конкретными инструментами преодоления сопротивления персонала.</p> <p>Какие организационные и мотивационные механизмы необходимо внедрить для успешной цифровой трансформации ритейла?</p> <p>Кейс-задача 3</p> <p>Производственное предприятие ООО "СтройКомплект" производит строительные материалы - сухие смеси, штукатурки, шпаклевки, клеи. Компания работает 18 лет на региональном рынке, имеет современное оборудование, собственную лабораторию, склады. Производственная мощность 50 тысяч тонн в год. Персонал 120 человек. Годовая выручка 450 млн рублей.</p> <p>Продукция реализуется через строительные базы, крупные розничные сети DIY-формата, напрямую строительным компаниям. Компания занимает устойчивую позицию в среднем ценовом сегменте, имеет репутацию надежного производителя с приемлемым соотношением цена-качество.</p> <p>Год назад компания выиграла крупный тендер на поставку материалов для масштабного жилищного комплекса. Контракт на 180 млн рублей, самый большой в истории предприятия. Это был прорыв, возможность выйти на новый уровень, получить референс для работы с другими крупными застройщиками.</p> <p>Производство работало с перегрузкой, чтобы выполнить заказ. Первые партии были приняты заказчиком без замечаний. Но через три месяца начались проблемы. Строители начали жаловаться на качество материала. Штукатурка растрескивалась после высыхания, клей плохо держал плитку, шпаклевка осыпалась. Строительный контроль заказчика взял пробы и передал в независимую лабораторию.</p> <p>Результаты экспертизы показали, что продукция не соответствует заявленным характеристикам и стандартам качества. Прочность ниже нормативной, морозостойкость недостаточная, состав не соответствует спецификации. Заказчик остановил приемку, потребовал замены бракованных партий и угрожает расторжением контракта с неустойкой.</p> <p>Генеральный директор создал комиссию для расследования причин. Выяснилась катастрофическая картина. Технолог производства, стремясь снизить себестоимость и уложиться в сжатые сроки, самовольно изменил рецептуры. Заменял часть дорогого импортного сырья на дешевые российские аналоги, уменьшил долю некоторых добавок. Формально состав соответствовал ГОСТу, но фактически характеристики продукции ухудшились.</p> <p>Начальник производства знал об этом, но молчал. Он был заинтересован в выполнении плана и экономии затрат, от которых зависела его премия. Лаборатория проводила испытания формально, по сокращенной программе, так как был аврал. Отдел контроля качества имел минимальные полномочия и был подчинен начальнику производства, а не напрямую директору.</p> <p>Более того, выяснилось, что технолог получал откаты от поставщиков</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>дешевого сырья. Менеджер по закупкам тоже был в курсе схемы и имел свою долю. Фактически внутри предприятия сложилась коррупционная группа, которая зарабатывала на снижении качества продукции.</p> <p>Коммерческий директор, который курировал крупный контракт, не контролировал качество отгружаемой продукции. Он был сфокусирован только на объемах продаж и выполнении финансового плана. Система мотивации руководителей была завязана на выручку и маржинальность, но не учитывала качество и претензии клиентов.</p> <p>Теперь компания столкнулась с катастрофой. Заказчик требует компенсации 85 млн рублей за замену материалов и исправление брака. Под угрозой судебное разбирательство. Репутация компании на рынке подорвана, информация о проблемах с качеством быстро распространилась. Два крупных дистрибьютора расторгли контракты. Розничная сеть исключила продукцию из ассортимента.</p> <p>Финансовое положение критическое. Чтобы компенсировать убытки по контракту, придется брать кредит. Но репутационные потери еще больше. На региональном рынке строительных материалов все друг друга знают, информация о скандале стала достоянием всех участников рынка.</p> <p>Проанализируйте системные проблемы управления качеством и корпоративной культуры в компании.</p> <p>Разработайте антикризисный план действий для минимизации ущерба и восстановления репутации.</p> <p>Какую систему управления качеством и организационную структуру необходимо создать, чтобы исключить повторение подобных ситуаций?</p> <p>Кейс-задача 4</p> <p>Компания "СервисЛайн" предоставляет услуги клининга и комплексного обслуживания офисов и торговых центров. Основана 9 лет назад предпринимателем Еленой Викторовной. Начинала с небольшой команды из 5 человек, обслуживая несколько офисов. Сегодня в компании 250 сотрудников, обслуживается 80 корпоративных клиентов. Годовая выручка 280 млн рублей, рентабельность 18%.</p> <p>Елена Викторовна очень вовлечена в бизнес. Она лично встречается со всеми ключевыми клиентами, контролирует качество работы, решает все спорные ситуации. Фактически вся компания держится на ней. Руководители среднего звена имеют минимальные полномочия, все решения принимает собственник.</p> <p>Год назад Елена поняла, что достигла потолка. Она физически не может уделять достаточно внимания всем клиентам и процессам. Бизнес перестал расти, потому что собственник является узким местом. Крупные потенциальные клиенты требуют более профессионального подхода, тендерной документации, сертификатов, регламентов, а у компании этого нет.</p> <p>Елена приняла решение масштабировать бизнес. Планирует за два года увеличить выручку в три раза, выйти в соседние регионы, создать сеть филиалов. Для этого нужно построить систему управления, которая будет работать без её постоянного участия. Нужны профессиональные менеджеры, стандартизированные процессы, качественный HR, маркетинг.</p> <p>Она наняла операционного директора Михаила с опытом работы в федеральной клининговой компании. Поставила задачу - создать систему управления, стандартизировать все процессы, подготовить компанию к масштабированию. Выделила полномочия и бюджет.</p> <p>Михаил начал с аудита. Картина оказалась печальной. Процессы не описаны, каждый работает как привык. Нет стандартов качества услуг, нет системы обучения персонала, нет контроля качества. HR-функция отсутствует как таковая, наем и увольнение происходят хаотично. Финансовый учет ведется</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>примитивно, нет управленческой отчетности. Клиентская база в голове у собственника и нескольких менеджеров.</p> <p>Михаил предложил программу трансформации. Разработать и внедрить стандарты операционных процессов. Создать систему обучения и сертификации персонала. Внедрить CRM и систему управления проектами. Разработать методологию контроля качества. Создать полноценный HR-отдел. Настроить управленческий учет и систему KPI.</p> <p>Начали реализацию. Но столкнулись с проблемами на каждом шаге. Старые менеджеры компании сопротивляются изменениям. Они привыкли работать в режиме ручного управления, решать вопросы по ситуации. Стандарты и регламенты воспринимают как бюрократию. CRM не хотят использовать, продолжают вести клиентов в своих тетрадках и Excel.</p> <p>Бригадиры клининговых бригад вообще игнорируют все нововведения. Это люди, которые много лет работают в компании, имеют личные отношения с Еленой Викторовной. Они считают, что и так хорошо знают свою работу, а новые стандарты и обучение - пустая трата времени.</p> <p>Клиенты начали жаловаться на снижение качества сервиса. Выяснилось, что пока компания занята внутренними изменениями, упал контроль за качеством работы на объектах. Два клиента расторгли контракты.</p> <p>Елена Викторовна в панике. С одной стороны, она понимает необходимость системных изменений. С другой стороны, видит, что в процессе трансформации теряются клиенты и падает качество. Она начинает вмешиваться, отменять решения Михаила, решать вопросы напрямую со старыми менеджерами, минуя операционного директора.</p> <p>Михаил разочарован. Он понимает, что без реальных полномочий и поддержки собственника ничего не изменить. Старая команда саботирует нововведения, а собственник не готова к жестким решениям, боится потерять ключевых людей.</p> <p>Прошло полгода. Программа трансформации буксует. Потрачено много времени и денег, но существенных результатов нет. Михаил думает об уходе. Елена не знает, что делать дальше.</p> <p>Проанализируйте ошибки в подходе к масштабированию бизнеса и управлению изменениями.</p> <p>Разработайте пошаговый план системной трансформации сервисного бизнеса с учетом реальных рисков.</p> <p>Какую организационную структуру и систему управления необходимо создать для успешного масштабирования сервисной компании?</p> <p>Кейс-задача 5</p> <p>Стартап "EduTech" разрабатывает онлайн-платформу для корпоративного обучения с использованием искусственного интеллекта. Проект запущен два года назад командой из трех основателей. Алексей - технический директор, отвечает за разработку продукта. Дмитрий - коммерческий директор, отвечает за продажи. Ольга - операционный директор, отвечает за маркетинг и поддержку клиентов.</p> <p>Первый год команда работала над созданием MVP, вложив собственные средства 8 млн рублей. Продукт получился технологически продвинутым. Платформа использует машинное обучение для адаптации контента под каждого пользователя, геймификацию для вовлечения, аналитику для оценки эффективности обучения.</p> <p>Год назад запустили коммерческие продажи. За это время привлекли 15 корпоративных клиентов, большинство из них - средний бизнес. Общая выручка за год составила 12 млн рублей. Но расходы значительно превышают доходы. Ежемесячный burn rate составляет 2,5 млн рублей при выручке 1 млн рублей.</p> <p>Основные расходы - команда разработки (18 человек), маркетинг и</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>продажи (8 человек), серверная инфраструктура. Собственные средства закончились. Основатели привлекли посевной раунд инвестиций 25 млн рублей от бизнес-ангелов. Инвесторы поставили задачу - достичь точки безубыточности через 12 месяцев и продемонстрировать масштабируемую бизнес-модель.</p> <p>Прошло полгода, но результаты далеки от плана. Клиентов стало 22, выручка выросла до 1,5 млн рублей в месяц, но это значительно ниже целевых показателей. Главная проблема - высокая стоимость привлечения клиента (CAC) и длинный цикл сделки.</p> <p>Продажа корпоративным клиентам занимает в среднем 5-6 месяцев. Требуется множество встреч, презентаций, пилотных проектов, согласований. Средний чек 400 тысяч рублей в год. CAC составляет 250 тысяч рублей. То есть окупаемость клиента более года, при этом высок churn rate - 40% клиентов не продлевают контракт после первого года.</p> <p>Алексей считает, что проблема в недостаточной функциональности продукта. Клиенты просят новые возможности - интеграцию с их HR-системами, кастомизацию контента, мобильное приложение. Он настаивает на расширении команды разработки и концентрации на улучшении продукта.</p> <p>Дмитрий уверен, что проблема в продажах. Нужно увеличить команду продаж, выделить больше бюджета на маркетинг, агрессивнее демпинговать, чтобы быстрее набрать критическую массу клиентов. Он предлагает временно продавать с убытком ради роста базы.</p> <p>Ольга видит проблему в отсутствии product-market fit. Она считает, что продукт слишком сложный для текущего целевого сегмента. Средний бизнес не готов платить такие деньги за продвинутые технологии, им нужно что-то более простое и дешевое. Она предлагает пересмотреть целевой сегмент и сфокусироваться на крупных корпорациях или изменить сам продукт.</p> <p>Между основателями начались серьезные разногласия. На совещаниях возникают конфликты. Каждый тянет одеяло на себя, требуя больше ресурсов для своего направления. Единства в видении стратегии нет. Решения принимаются хаотично, проекты запускаются и бросаются на полпути.</p> <p>Инвесторы недовольны. Они требуют четкого бизнес-плана, понятной стратегии достижения целей, прозрачной отчетности. Но основатели не могут договориться между собой, каждый презентует инвесторам свою версию стратегии.</p> <p>Команда демотивирована. Разработчики устали работать над фичами, которые потом не используются. Продавцы выгорают от длинных безрезультатных переговоров. Маркетинг не понимает, какую целевую аудиторию продвигать. Несколько ключевых сотрудников уже уволились.</p> <p>Денег от посевного раунда осталось на 4 месяца работы. Нужно либо быстро выйти на окупаемость, либо привлечь следующий раунд инвестиций. Но в текущем состоянии новые инвесторы вряд ли дадут деньги. Риск закрытия проекта очень высок.</p> <p>Проведите диагностику проблем бизнес-модели и определите реальные причины неуспеха.</p> <p>Проанализируйте конфликт основателей и предложите механизмы выработки единой стратегии.</p> <p>Разработайте антикризисную стратегию с конкретными действиями для выхода на устойчивую бизнес-модель или пивота проекта.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
Вариант 3	<p data-bbox="512 221 699 253">Кейс-задача 1</p> <p data-bbox="443 264 1471 427">Семейная мебельная фабрика "Комфорт" работает на рынке 25 лет. Основал её Петров Анатолий Иванович, сейчас ему 67 лет. Предприятие производит корпусную мебель для дома и офиса, имеет собственное производство площадью 3000 кв.м., 85 сотрудников, три фирменных салона в городе. Годовая выручка составляет 180 млн рублей, рентабельность около 12%.</p> <p data-bbox="443 434 1471 629">Анатолий Иванович до сих пор лично контролирует все процессы. Он каждый день приезжает на производство в 7 утра, обходит цеха, общается с мастерами, проверяет качество материалов. Все крупные заказы проходят через него, он лично встречается с ключевыми клиентами, часто сам участвует в замерах и проектировании сложных конструкций. Технологи и дизайнеры согласовывают с ним каждый чертёж.</p> <p data-bbox="443 636 1471 763">Три года назад в бизнес пришли двое его детей. Дочь Мария, 35 лет, MBA европейской школы, заняла должность коммерческого директора. Сын Дмитрий, 30 лет, технолог по образованию, стал директором по производству. Оба полны энергии и новых идей, но отец не даёт им реальных полномочий.</p> <p data-bbox="443 770 1471 965">Мария предлагает развивать онлайн-продажи, запустить конфигуратор мебели на сайте, внедрить CRM-систему, активно использовать социальные сети и таргетированную рекламу. Она приводит данные, что 65% покупателей мебели начинают поиск в интернете. Дмитрий хочет модернизировать производство, закупить современные станки с ЧПУ, внедрить систему управления производством, оптимизировать складские запасы и логистику.</p> <p data-bbox="443 972 1471 1135">Отец говорит, что они молоды и неопытны, не понимают специфики мебельного бизнеса. Он считает, что главное - качество продукции и личные отношения с клиентами, а не модные технологии. На предложение о кредите на модернизацию отвечает категорическим отказом, вспоминая кризис 2008 года, когда едва не потерял бизнес из-за займов.</p> <p data-bbox="443 1142 1471 1368">При этом бизнес показывает тревожные сигналы. За последние два года выручка не растёт, несмотря на общий рост рынка. Средний возраст клиентов увеличивается, молодые покупатели предпочитают конкурентов с современными сайтами и удобным сервисом. Из трёх салонов прибыльным остался только один, расположенный в центре города. Два крупных корпоративных клиента ушли к конкуренту, который предложил более быстрые сроки производства.</p> <p data-bbox="443 1375 1471 1503">Себестоимость продукции растёт, так как старое оборудование даёт много брака, требует частого ремонта и больших затрат ручного труда. Квалифицированных мастеров найти всё сложнее, молодежь не идёт работать на производство с устаревшим оборудованием и невысокой зарплатой.</p> <p data-bbox="443 1509 1471 1704">Мария и Дмитрий разочарованы. Они понимают, что без изменений бизнес будет терять позиции, но отец блокирует любые их инициативы. Формально они занимают высокие должности, но реальных полномочий не имеют. На совещаниях отец публично критикует их идеи, подрывая их авторитет перед персоналом. Старые сотрудники, проработавшие с основателем десятилетиями, тоже скептически относятся к предложениям молодых руководителей.</p> <p data-bbox="443 1711 1471 1906">Ситуация усугубилась, когда Мария без согласования с отцом запустила рекламную кампанию в социальных сетях и привлекла агентство для разработки нового сайта с конфигуратором. Отец узнал об этом случайно, увидев счёт на оплату услуг агентства. Разразился серьёзный конфликт. Анатолий Иванович обвинил дочь в превышении полномочий и бесполезной трате денег на непонятные ему инструменты.</p> <p data-bbox="443 1912 1471 1973">Проанализируйте проблемы корпоративного управления в семейном бизнесе и определите ключевые причины конфликта.</p> <p data-bbox="443 1980 1471 2040">Разработайте план трансформации бизнеса, который учитывал бы интересы всех сторон и минимизировал конфликты.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>Какие механизмы разделения полномочий и ответственности необходимо внедрить для эффективной совместной работы поколений?</p> <p>Кейс-задача 2</p> <p>Региональная розничная сеть "ДомТехники" специализируется на продаже бытовой техники и электроники. Компания работает 15 лет, имеет 12 магазинов в городах региона общей площадью 8000 кв.м. Штат составляет 180 человек. Годовой оборот 1,2 млрд рублей.</p> <p>Собственник Виктор Сергеевич построил бизнес с нуля. Начинал с небольшого магазина, постепенно расширялся, открывал новые точки. Всегда делал ставку на личный контакт с покупателем, квалифицированных продавцов-консультантов, качественный сервис. Его формула успеха - профессиональная консультация, помощь в выборе, постпродажное обслуживание.</p> <p>Последние три года компания сталкивается с серьезными проблемами. Приход федеральных сетей электроники, развитие маркетплейсов и интернет-магазинов резко изменили рынок. Посещаемость магазинов падает, выручка снижается на 10-15% ежегодно. Покупатели приходят в магазин, смотрят товар, консультируются с продавцами, а потом уходят и заказывают онлайн, где дешевле.</p> <p>Виктор Сергеевич нанял директора по развитию Алексея, 38 лет, который ранее работал в федеральной розничной сети. Алексей сразу увидел проблемы. Компания живет в прошлом. Ассортиментная матрица формируется субъективно, на основе мнений продавцов, а не данных о спросе. Ценообразование хаотичное, нет единой политики, в разных магазинах на один товар могут быть разные цены. Маркетинга практически нет, реклама размещается бессистемно. Сайт компании устарел, онлайн-продажи нет.</p> <p>Алексей предложил комплексную программу цифровой трансформации. Внедрить современную систему управления ассортиментом на основе анализа данных. Запустить омниканальные продажи с интеграцией онлайн и оффлайн. Создать программу лояльности с персонализированными предложениями. Автоматизировать управление запасами и логистику. Внедрить аналитику для отслеживания KPI каждого магазина и сотрудника.</p> <p>Собственник в принципе согласился с необходимостью изменений и выделил бюджет 15 млн рублей на проекты цифровизации. Начали с внедрения новой учетной системы и разработки интернет-магазина. Но на этапе реализации столкнулись с массовым сопротивлением персонала.</p> <p>Продавцы-консультанты, средний возраст которых 45 лет, не понимают, зачем нужны эти нововведения. Они привыкли работать по-старому, не хотят учиться пользоваться новой системой, заполнять электронные формы, фиксировать каждое взаимодействие с клиентом. Многие боятся, что автоматизация приведет к их увольнению. Открыто говорят, что раньше было лучше, а новые технологии только мешают работать.</p> <p>Управляющие магазинами тоже сопротивляются. Они не привыкли работать с аналитикой и отчетами. Воспринимают внедрение систем контроля как недоверие к ним. Саботируют загрузку данных в систему, продолжают вести учет в своих таблицах. На совещаниях кивают головами, но ничего не меняют в своих магазинах.</p> <p>Отдел закупок категорически против изменений в ассортиментной политике. Менеджеры годами работают с определенными поставщиками, получают от них бонусы и откаты. Переход на прозрачную систему выбора поставщиков на основе данных угрожает их теневым доходам. Они всячески тормозят процесс, ссылаясь на то, что статистика не учитывает специфику локальных рынков.</p> <p>Алексей понимает, что без поддержки команды проект провалится. Но он не имеет полномочий увольнять или наказывать сопротивляющихся</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>сотрудников. Собственник не готов к радикальным кадровым решениям, многие управляющие и менеджеры работают с ним 10-15 лет, он их ценит и доверяет им.</p> <p>Прошло полгода с начала проекта. Потрачено 8 млн рублей, но реальных результатов нет. Интернет-магазин запущен, но продажи минимальные, так как нет продвижения. Новая учетная система внедрена частично, данные в нее поступают с ошибками и задержками. Программа лояльности не работает, так как продавцы не предлагают покупателям зарегистрироваться.</p> <p>Виктор Сергеевич начинает разочаровываться в целесообразности цифровизации. Алексей на грани увольнения, он не видит возможности прорваться через стену сопротивления.</p> <p>Диагностируйте причины сопротивления изменениям на разных уровнях организации.</p> <p>Разработайте план управления изменениями с конкретными инструментами преодоления сопротивления персонала.</p> <p>Какие организационные и мотивационные механизмы необходимо внедрить для успешной цифровой трансформации ритейла?</p> <p>Кейс-задача 3</p> <p>Производственное предприятие ООО "СтройКомплект" производит строительные материалы - сухие смеси, штукатурки, шпаклевки, клеи. Компания работает 18 лет на региональном рынке, имеет современное оборудование, собственную лабораторию, склады. Производственная мощность 50 тысяч тонн в год. Персонал 120 человек. Годовая выручка 450 млн рублей.</p> <p>Продукция реализуется через строительные базы, крупные розничные сети DIY-формата, напрямую строительным компаниям. Компания занимает устойчивую позицию в среднем ценовом сегменте, имеет репутацию надежного производителя с приемлемым соотношением цена-качество.</p> <p>Год назад компания выиграла крупный тендер на поставку материалов для масштабного жилищного комплекса. Контракт на 180 млн рублей, самый большой в истории предприятия. Это был прорыв, возможность выйти на новый уровень, получить референс для работы с другими крупными застройщиками.</p> <p>Производство работало с перегрузкой, чтобы выполнить заказ. Первые партии были приняты заказчиком без замечаний. Но через три месяца начались проблемы. Строители начали жаловаться на качество материала. Штукатурка растрескивалась после высыхания, клей плохо держал плитку, шпаклевка осыпалась. Строительный контроль заказчика взял пробы и передал в независимую лабораторию.</p> <p>Результаты экспертизы показали, что продукция не соответствует заявленным характеристикам и стандартам качества. Прочность ниже нормативной, морозостойкость недостаточная, состав не соответствует спецификации. Заказчик остановил приемку, потребовал замены бракованных партий и угрожает расторжением контракта с неустойкой.</p> <p>Генеральный директор создал комиссию для расследования причин. Выяснилась катастрофическая картина. Технолог производства, стремясь снизить себестоимость и уложиться в сжатые сроки, самовольно изменил рецептуры. Заменял часть дорогого импортного сырья на дешевые российские аналоги, уменьшил долю некоторых добавок. Формально состав соответствовал ГОСТу, но фактически характеристики продукции ухудшились.</p> <p>Начальник производства знал об этом, но молчал. Он был заинтересован в выполнении плана и экономии затрат, от которых зависела его премия. Лаборатория проводила испытания формально, по сокращенной программе, так как был аврал. Отдел контроля качества имел минимальные полномочия и был подчинен начальнику производства, а не напрямую директору.</p> <p>Более того, выяснилось, что технолог получал откаты от поставщиков</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>дешевого сырья. Менеджер по закупкам тоже был в курсе схемы и имел свою долю. Фактически внутри предприятия сложилась коррупционная группа, которая зарабатывала на снижении качества продукции.</p> <p>Коммерческий директор, который курировал крупный контракт, не контролировал качество отгружаемой продукции. Он был сфокусирован только на объемах продаж и выполнении финансового плана. Система мотивации руководителей была завязана на выручку и маржинальность, но не учитывала качество и претензии клиентов.</p> <p>Теперь компания столкнулась с катастрофой. Заказчик требует компенсации 85 млн рублей за замену материалов и исправление брака. Под угрозой судебное разбирательство. Репутация компании на рынке подорвана, информация о проблемах с качеством быстро распространилась. Два крупных дистрибьютора расторгли контракты. Розничная сеть исключила продукцию из ассортимента.</p> <p>Финансовое положение критическое. Чтобы компенсировать убытки по контракту, придется брать кредит. Но репутационные потери еще больше. На региональном рынке строительных материалов все друг друга знают, информация о скандале стала достоянием всех участников рынка.</p> <p>Проанализируйте системные проблемы управления качеством и корпоративной культуры в компании.</p> <p>Разработайте антикризисный план действий для минимизации ущерба и восстановления репутации.</p> <p>Какую систему управления качеством и организационную структуру необходимо создать, чтобы исключить повторение подобных ситуаций?</p> <p>Кейс-задача 4</p> <p>Компания "СервисЛайн" предоставляет услуги клининга и комплексного обслуживания офисов и торговых центров. Основана 9 лет назад предпринимателем Еленой Викторовной. Начинала с небольшой команды из 5 человек, обслуживая несколько офисов. Сегодня в компании 250 сотрудников, обслуживается 80 корпоративных клиентов. Годовая выручка 280 млн рублей, рентабельность 18%.</p> <p>Елена Викторовна очень вовлечена в бизнес. Она лично встречается со всеми ключевыми клиентами, контролирует качество работы, решает все спорные ситуации. Фактически вся компания держится на ней. Руководители среднего звена имеют минимальные полномочия, все решения принимает собственник.</p> <p>Год назад Елена поняла, что достигла потолка. Она физически не может уделять достаточно внимания всем клиентам и процессам. Бизнес перестал расти, потому что собственник является узким местом. Крупные потенциальные клиенты требуют более профессионального подхода, тендерной документации, сертификатов, регламентов, а у компании этого нет.</p> <p>Елена приняла решение масштабировать бизнес. Планирует за два года увеличить выручку в три раза, выйти в соседние регионы, создать сеть филиалов. Для этого нужно построить систему управления, которая будет работать без её постоянного участия. Нужны профессиональные менеджеры, стандартизированные процессы, качественный HR, маркетинг.</p> <p>Она наняла операционного директора Михаила с опытом работы в федеральной клининговой компании. Поставила задачу - создать систему управления, стандартизировать все процессы, подготовить компанию к масштабированию. Выделила полномочия и бюджет.</p> <p>Михаил начал с аудита. Картина оказалась печальной. Процессы не описаны, каждый работает как привык. Нет стандартов качества услуг, нет системы обучения персонала, нет контроля качества. HR-функция отсутствует как таковая, наем и увольнение происходят хаотично. Финансовый учет ведется</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>примитивно, нет управленческой отчетности. Клиентская база в голове у собственника и нескольких менеджеров.</p> <p>Михаил предложил программу трансформации. Разработать и внедрить стандарты операционных процессов. Создать систему обучения и сертификации персонала. Внедрить CRM и систему управления проектами. Разработать методологию контроля качества. Создать полноценный HR-отдел. Настроить управленческий учет и систему KPI.</p> <p>Начали реализацию. Но столкнулись с проблемами на каждом шаге. Старые менеджеры компании сопротивляются изменениям. Они привыкли работать в режиме ручного управления, решать вопросы по ситуации. Стандарты и регламенты воспринимают как бюрократию. CRM не хотят использовать, продолжают вести клиентов в своих тетрадках и Excel.</p> <p>Бригадиры клининговых бригад вообще игнорируют все нововведения. Это люди, которые много лет работают в компании, имеют личные отношения с Еленой Викторовной. Они считают, что и так хорошо знают свою работу, а новые стандарты и обучение - пустая трата времени.</p> <p>Клиенты начали жаловаться на снижение качества сервиса. Выяснилось, что пока компания занята внутренними изменениями, упал контроль за качеством работы на объектах. Два клиента расторгли контракты.</p> <p>Елена Викторовна в панике. С одной стороны, она понимает необходимость системных изменений. С другой стороны, видит, что в процессе трансформации теряются клиенты и падает качество. Она начинает вмешиваться, отменять решения Михаила, решать вопросы напрямую со старыми менеджерами, минуя операционного директора.</p> <p>Михаил разочарован. Он понимает, что без реальных полномочий и поддержки собственника ничего не изменить. Старая команда саботирует нововведения, а собственник не готова к жестким решениям, боится потерять ключевых людей.</p> <p>Прошло полгода. Программа трансформации буксует. Потрачено много времени и денег, но существенных результатов нет. Михаил думает об уходе. Елена не знает, что делать дальше.</p> <p>Проанализируйте ошибки в подходе к масштабированию бизнеса и управлению изменениями.</p> <p>Разработайте пошаговый план системной трансформации сервисного бизнеса с учетом реальных рисков.</p> <p>Какую организационную структуру и систему управления необходимо создать для успешного масштабирования сервисной компании?</p> <p>Кейс-задача 5</p> <p>Стартап "EduTech" разрабатывает онлайн-платформу для корпоративного обучения с использованием искусственного интеллекта. Проект запущен два года назад командой из трех основателей. Алексей - технический директор, отвечает за разработку продукта. Дмитрий - коммерческий директор, отвечает за продажи. Ольга - операционный директор, отвечает за маркетинг и поддержку клиентов.</p> <p>Первый год команда работала над созданием MVP, вложив собственные средства 8 млн рублей. Продукт получился технологически продвинутым. Платформа использует машинное обучение для адаптации контента под каждого пользователя, геймификацию для вовлечения, аналитику для оценки эффективности обучения.</p> <p>Год назад запустили коммерческие продажи. За это время привлекли 15 корпоративных клиентов, большинство из них - средний бизнес. Общая выручка за год составила 12 млн рублей. Но расходы значительно превышают доходы. Ежемесячный burn rate составляет 2,5 млн рублей при выручке 1 млн рублей.</p> <p>Основные расходы - команда разработки (18 человек), маркетинг и</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>продажи (8 человек), серверная инфраструктура. Собственные средства закончились. Основатели привлекли посевной раунд инвестиций 25 млн рублей от бизнес-ангелов. Инвесторы поставили задачу - достичь точки безубыточности через 12 месяцев и продемонстрировать масштабируемую бизнес-модель.</p> <p>Прошло полгода, но результаты далеки от плана. Клиентов стало 22, выручка выросла до 1,5 млн рублей в месяц, но это значительно ниже целевых показателей. Главная проблема - высокая стоимость привлечения клиента (CAC) и длинный цикл сделки.</p> <p>Продажа корпоративным клиентам занимает в среднем 5-6 месяцев. Требуется множество встреч, презентаций, пилотных проектов, согласований. Средний чек 400 тысяч рублей в год. CAC составляет 250 тысяч рублей. То есть окупаемость клиента более года, при этом высок churn rate - 40% клиентов не продлевают контракт после первого года.</p> <p>Алексей считает, что проблема в недостаточной функциональности продукта. Клиенты просят новые возможности - интеграцию с их HR-системами, кастомизацию контента, мобильное приложение. Он настаивает на расширении команды разработки и концентрации на улучшении продукта.</p> <p>Дмитрий уверен, что проблема в продажах. Нужно увеличить команду продаж, выделить больше бюджета на маркетинг, агрессивнее демпинговать, чтобы быстрее набрать критическую массу клиентов. Он предлагает временно продавать с убытком ради роста базы.</p> <p>Ольга видит проблему в отсутствии product-market fit. Она считает, что продукт слишком сложный для текущего целевого сегмента. Средний бизнес не готов платить такие деньги за продвинутые технологии, им нужно что-то более простое и дешевое. Она предлагает пересмотреть целевой сегмент и сфокусироваться на крупных корпорациях или изменить сам продукт.</p> <p>Между основателями начались серьезные разногласия. На совещаниях возникают конфликты. Каждый тянет одеяло на себя, требуя больше ресурсов для своего направления. Единства в видении стратегии нет. Решения принимаются хаотично, проекты запускаются и бросаются на полпути.</p> <p>Инвесторы недовольны. Они требуют четкого бизнес-плана, понятной стратегии достижения целей, прозрачной отчетности. Но основатели не могут договориться между собой, каждый презентует инвесторам свою версию стратегии.</p> <p>Команда демотивирована. Разработчики устали работать над фичами, которые потом не используются. Продавцы выгорают от длинных безрезультатных переговоров. Маркетинг не понимает, какую целевую аудиторию продвигать. Несколько ключевых сотрудников уже уволились.</p> <p>Денег от посевного раунда осталось на 4 месяца работы. Нужно либо быстро выйти на окупаемость, либо привлечь следующий раунд инвестиций. Но в текущем состоянии новые инвесторы вряд ли дадут деньги. Риск закрытия проекта очень высок.</p> <p>Проведите диагностику проблем бизнес-модели и определите реальные причины неуспеха.</p> <p>Проанализируйте конфликт основателей и предложите механизмы выработки единой стратегии.</p> <p>Разработайте антикризисную стратегию с конкретными действиями для выхода на устойчивую бизнес-модель или пивота проекта.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
Вариант 4	<p data-bbox="512 221 699 253">Кейс-задача 1</p> <p data-bbox="443 264 1471 461">Производственное предприятие ООО "ПромМаш" выпускает комплектующие для машиностроительной отрасли. Компания работает 20 лет, имеет производственные мощности площадью 5000 кв.м., численность персонала 150 человек. Годовая выручка составляет 520 млн рублей. Основные заказчики - крупные машиностроительные предприятия, на долю трех ключевых клиентов приходится 75% оборота.</p> <p data-bbox="443 468 1471 629">Предприятие работает по модели make-to-order, производя детали под конкретные заказы клиентов. Цикл производства составляет от 4 до 8 недель в зависимости от сложности изделия. Сырье и материалы закупаются у 25 поставщиков, 60% из которых являются импортерами или работают с импортным сырьем.</p> <p data-bbox="443 636 1471 797">В течение последних 18 месяцев компания столкнулась с системными проблемами в цепочке поставок. Сроки поставки сырья увеличились с 2-3 недель до 6-8 недель. Цены на основные материалы выросли на 40-60%. Участились случаи полного отсутствия необходимых позиций на рынке. Три постоянных поставщика прекратили работу.</p> <p data-bbox="443 804 1471 965">Следствием стали срывы сроков выполнения заказов для клиентов. За год компания получила 12 претензий о нарушении договорных обязательств, выплатила штрафы на сумму 8 млн рублей. Один крупный заказчик расторг долгосрочный контракт. Производственные мощности простаивают на 30-40% из-за отсутствия необходимых материалов.</p> <p data-bbox="443 972 1471 1099">Финансовые показатели ухудшились. Рентабельность снизилась с 14% до 6%. Оборотный капитал заморожен в избыточных страховых запасах, которые компания вынуждена создавать. Дебиторская задолженность выросла, так как клиенты задерживают оплату из-за нарушения сроков поставки.</p> <p data-bbox="443 1106 1471 1267">Руководство предприятия пыталось решить проблему путем увеличения складских запасов сырья до 3-месячного объема производства. Однако это потребовало привлечения краткосрочного кредита на 40 млн рублей под 18% годовых. Дополнительно пришлось арендовать складские помещения, что увеличило операционные расходы на 1,2 млн рублей ежемесячно.</p> <p data-bbox="443 1274 1471 1435">Отдел снабжения работает по традиционной схеме - размещение заказов у проверенных поставщиков по мере необходимости. Система планирования потребности в материалах отсутствует. Взаимодействие между отделами снабжения, производства и продаж осуществляется нерегулярно. Единой информационной системы для управления цепочкой поставок нет.</p> <p data-bbox="443 1442 1471 1570">Анализ показал, что 40% материалов имеют только одного поставщика, альтернативные источники не проработаны. Контракты с поставщиками краткосрочные, не предусматривают механизмов гарантии поставок. Система оценки и мониторинга поставщиков формализована слабо.</p> <p data-bbox="443 1576 1471 1637">Проведите анализ проблем в системе управления цепочкой поставок и определите ключевые риски.</p> <p data-bbox="443 1644 1471 1704">Разработайте стратегию оптимизации системы снабжения с учетом текущих рыночных условий.</p> <p data-bbox="443 1711 1471 1771">Предложите комплекс мероприятий по повышению устойчивости цепочки поставок и минимизации операционных рисков.</p> <p data-bbox="512 1805 699 1836">Кейс-задача 2</p> <p data-bbox="443 1848 1471 1975">Региональная сеть аптек "ФармаМед" включает 28 точек в городах области. Компания работает 12 лет, штат составляет 210 сотрудников. Годовой оборот 680 млн рублей, доля рынка в регионе 18%. Ассортимент насчитывает 8500 наименований лекарственных препаратов и сопутствующих товаров.</p> <p data-bbox="443 1982 1471 2042">Структура продаж: рецептурные препараты 45%, безрецептурные препараты 35%, сопутствующие товары 20%. Средний чек 850 рублей.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>Рентабельность по EBITDA составляет 9%. Основные конкуренты - федеральные аптечные сети, занимающие 55% рынка региона.</p> <p>В течение года компания реализовала проект по внедрению программы лояльности. Инвестиции составили 12 млн рублей на разработку и запуск мобильного приложения, CRM-системы, бонусной программы. Целевые показатели проекта: увеличение среднего чека на 15%, повышение частоты покупок на 20%, рост выручки на 25% за год.</p> <p>По итогам 10 месяцев работы программы фактические результаты существенно отличаются от плановых. В программу лояльности зарегистрировалось 23% от общего числа покупателей. Мобильное приложение установили 8% клиентов. Средний чек участников программы вырос на 7%, частота покупок увеличилась на 9%. Общий прирост выручки составил 4%.</p> <p>Анализ показал следующие проблемы. Процесс регистрации в программе занимает 5-7 минут, что создает очереди в аптеках. Фармацевты не мотивированы предлагать клиентам регистрацию, так как это увеличивает время обслуживания и влияет на выполнение их KPI. Функционал мобильного приложения ограничен, отсутствует возможность онлайн-заказа и бронирования препаратов.</p> <p>Бонусная программа предлагает 3% кэшбэка, что не является конкурентным предложением. Федеральные сети предлагают 5-10% и дополнительные привилегии. Персонализированные предложения в приложении формируются некорректно из-за недостаточного объема данных о покупательском поведении.</p> <p>Маркетинговая поддержка программы была недостаточной. Бюджет на продвижение составил 2 млн рублей, потрачен на контекстную рекламу и наружную рекламу возле аптек. Digital-маркетинг, работа с социальными сетями, email-рассылки не использовались.</p> <p>Техническая реализация имеет недостатки. Интеграция CRM с учетной системой аптек работает нестабильно. Данные о покупках попадают в систему с задержкой 24-48 часов. Начисление бонусов происходит некорректно в 15% случаев, что вызывает претензии клиентов.</p> <p>Операционные расходы на поддержку программы составляют 800 тысяч рублей ежемесячно. С учетом низкой эффективности программы и дополнительных расходов фактическая рентабельность снизилась на 1,5 процентных пункта.</p> <p>Руководство рассматривает варианты: закрыть проект, существенно переработать программу или продолжить работу в текущем формате с постепенными улучшениями.</p> <p>Проведите анализ причин неэффективности программы лояльности и выявите критические ошибки реализации.</p> <p>Оцените целесообразность продолжения проекта и разработайте варианты дальнейших действий.</p> <p>Предложите комплекс мер по повышению эффективности программы лояльности с расчетом ожидаемых результатов.</p> <p>Кейс-задача 3</p> <p>Гостиничный комплекс "Парк Отель" категории 4 звезды расположен в областном центре. Отель имеет 120 номеров, конференц-залы на 200 человек, ресторан на 80 мест, спа-центр. Открыт 8 лет назад, находится в собственности частного инвестора. Штат 85 человек.</p> <p>Финансовые показатели до пандемии: средняя загрузка 68%, средняя цена номера 4200 рублей, годовая выручка 185 млн рублей, EBITDA 32%. Структура гостей: 60% бизнес-туристы, 30% участники конференций и мероприятий, 10% индивидуальные туристы.</p> <p>В результате ограничительных мер деятельность отеля была</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>приостановлена на 4 месяца. После возобновления работы загрузка составила 25-30%. Поток бизнес-туристов сократился на 70%, конференции и мероприятия практически прекратились. Выручка упала до 35 млн рублей за 8 месяцев работы.</p> <p>Собственник принял решение о реструктуризации бизнеса. Численность персонала сокращена до 45 человек. Спа-центр и один из ресторанов закрыты. Средняя цена номера снижена до 2800 рублей. Реализована программа отсрочек по аренде помещений и кредитным обязательствам.</p> <p>Через год после возобновления работы ситуация стабилизировалась на новом уровне. Загрузка составляет 45%, средняя цена 3100 рублей. Структура гостей изменилась: бизнес-туристы 35%, индивидуальные туристы 40%, длительное проживание (от недели) 25%. Годовая выручка прогнозируется на уровне 95 млн рублей, EBITDA 8%.</p> <p>Управляющая компания провела анализ рынка и конкурентов. Спрос на гостиничные услуги в сегменте бизнес-туризма восстановился на 55% от докризисного уровня. Корпоративные клиенты сократили бюджеты на командировки, перешли на более дешевые варианты размещения. Конференц-услуги восстановились на 40%.</p> <p>Появились новые тенденции. Вырос спрос на длительное проживание от удаленных работников и специалистов, командированных на длительные проекты. Увеличился спрос на семейный отдых выходного дня в отелях с развитой инфраструктурой. Возрос интерес к загородным отелям для проведения корпоративных мероприятий в небольших группах.</p> <p>Конкуренты адаптировались к изменениям. Один отель перепозиционировался в формат апартаментов для длительного проживания. Другой сделал ставку на wellness-туризм и семейный отдых. Третий специализировался на небольших корпоративных мероприятиях с полным пакетом услуг.</p> <p>Текущая стратегия "Парк Отеля" носит выжидательный характер. Отель работает со всеми сегментами без четкого позиционирования. Маркетинговые активности минимальны, бюджет на продвижение 300 тысяч рублей в год. Основной канал продаж - онлайн-агрегаторы бронирования, комиссия которых составляет 15-18%.</p> <p>Инвестиций в развитие не было два года. Номерной фонд требует косметического ремонта. Спа-центр и второй ресторан остаются закрытыми, но за их содержание платятся фиксированные расходы. Обслуживание кредита составляет 2,5 млн рублей ежемесячно.</p> <p>Оцените текущую ситуацию отеля и проанализируйте возможности развития в изменившихся рыночных условиях.</p> <p>Разработайте варианты стратегического позиционирования с учетом новых тенденций рынка и конкурентной среды.</p> <p>Предложите план мероприятий по восстановлению финансовых показателей и повышению операционной эффективности.</p> <p>Кейс-задача 4</p> <p>Дистрибьюторская компания "ТехноСнаб" занимается поставками электротехнического оборудования и комплектующих. Компания работает 14 лет, имеет дистрибьюторские соглашения с 12 производителями. Клиентская база включает 450 организаций: монтажные компании, производственные предприятия, проектные организации, розничные магазины.</p> <p>Территория работы - три соседних региона. Центральный офис и склад находятся в региональном центре. Логистика осуществляется собственным транспортом и через транспортные компании. Штат 45 человек, из них 18 менеджеров по продажам. Годовой оборот 620 млн рублей, рентабельность 11%.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>Организационная структура отдела продаж построена по территориальному принципу. Каждый менеджер работает с клиентами на закрепленной территории, ведет весь ассортимент. Система мотивации основана на выполнении плана продаж и маржинальности. КРІ включают объем продаж, процент маржи, количество активных клиентов.</p> <p>Анализ продаж за три года показал следующую картину. Рост выручки составил 8% в год, что ниже роста рынка (12-14%). Средняя маржинальность снизилась с 22% до 19%. Количество активных клиентов не растет. Доля топ-50 клиентов в обороте увеличилась с 60% до 72%.</p> <p>Детальное изучение выявило проблемы. Менеджеры фокусируются на работе с крупными лояльными клиентами, которые дают стабильный объем продаж. Освоение новых клиентов практически не ведется. Малые клиенты обслуживаются по остаточному принципу. Потенциал роста за счет допродаж существующим клиентам не реализуется.</p> <p>Система управления продажами основана на ежемесячных планах. Детальное планирование по клиентам и товарным группам не проводится. CRM-система используется формально, данные вносятся нерегулярно. Аналитика продаж ограничивается общими сводками по объемам и марже.</p> <p>Квалификация менеджеров различается существенно. Пять наиболее опытных менеджеров обеспечивают 65% оборота. Остальные работают значительно менее эффективно. Система обучения и развития менеджеров отсутствует. Текучесть в отделе продаж составляет 25% в год.</p> <p>Руководитель отдела продаж в основном занимается административными функциями и решением оперативных вопросов. Методическая работа, наставничество, анализ эффективности практически не ведутся. Регулярные встречи с менеджерами проводятся нерегулярно.</p> <p>Маркетинговая поддержка продаж минимальна. База данных клиентов и потенциальных клиентов не систематизирована. Сегментация клиентов по потенциалу и потребностям не проведена. Работа с цифровыми каналами коммуникации не ведется.</p> <p>Конкуренты, применяющие более современные подходы к управлению продажами, показывают лучшую динамику. Некоторые перешли на специализацию менеджеров по товарным группам или отраслям клиентов. Активно используют CRM и аналитику для управления воронкой продаж.</p> <p>Проведите диагностику системы управления продажами и выявите ключевые проблемы.</p> <p>Разработайте предложения по оптимизации организационной структуры и процессов продаж.</p> <p>Предложите комплекс мероприятий по повышению эффективности отдела продаж с оценкой ожидаемых результатов.</p> <p>Кейс-задача 5</p> <p>Консалтинговая компания "БизнесПартнер" специализируется на управленческом консалтинге для среднего бизнеса. Компания работает 11 лет, имеет 25 консультантов, офис в региональном центре. Услуги включают: стратегическое планирование, оптимизацию бизнес-процессов, постановку систем управления, финансовый консалтинг.</p> <p>Бизнес-модель основана на проектной работе. Средняя продолжительность проекта 4-6 месяцев, средний чек 2,5 млн рублей. Годовая выручка 110 млн рублей, рентабельность 24%. Клиентская база насчитывает 85 компаний, повторные обращения составляют 40%.</p> <p>Организационная структура включает директора, коммерческого директора, методолога и консультантов. Консультанты разделены на три уровня: младшие (5 человек), основные (12 человек), старшие (6 человек). Партнеры компании (2 человека) участвуют в проектах выборочно.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>Система управления проектами централизована. Методолог разрабатывает методологию и контролирует качество. Старшие консультанты руководят проектами. Основные консультанты выполняют экспертную работу. Младшие консультанты занимаются аналитикой и подготовкой материалов.</p> <p>За последние два года компания столкнулась с проблемами роста. Выручка практически не увеличивается, хотя спрос на услуги растет. Компания вынуждена отказывать потенциальным клиентам из-за отсутствия свободных ресурсов. Очередь проектов составляет 3-4 месяца.</p> <p>Анализ ресурсной загрузки показал, что консультанты работают с загрузкой 85-90%, что является предельным значением. Попытки нанять новых консультантов успехом не увенчались. За год было принято 4 человека, трое из них уволились в течение полугода. Адаптация новых сотрудников занимает 6-8 месяцев, в течение которых они работают с низкой эффективностью.</p> <p>Ключевая проблема - зависимость от старших консультантов и партнеров. Они являются носителями экспертизы и методологии. Каждый проект требует их значительного участия. Попытки делегировать больше ответственности основным консультантам приводили к снижению качества работы и претензиям клиентов.</p> <p>Методология и знания формализованы недостаточно. Большая часть экспертизы находится в головах старших консультантов. Единой базы знаний нет. Каждый проект выполняется во многом уникально, хотя типовые задачи повторяются. Стандартизация процессов минимальна.</p> <p>Система обучения и развития консультантов развита слабо. Младшие консультанты учатся в основном на проектах под руководством старших. Формализованные программы развития отсутствуют. Карьерный рост медленный, что снижает мотивацию.</p> <p>Партнеры компании перегружены. Помимо участия в проектах они занимаются продажами, управлением, развитием методологии. Эффективное делегирование затруднено из-за недостаточной квалификации других консультантов.</p> <p>Финансовая модель показывает, что при текущей структуре затрат и бизнес-модели рост возможен только за счет увеличения численности старших консультантов. Однако вырастить или нанять таких специалистов крайне сложно. Рынок труда дефицитен, требуемая компетенция формируется годами.</p> <p>Проанализируйте ограничения бизнес-модели и выявите ключевые барьеры масштабирования.</p> <p>Разработайте стратегию развития компании с учетом специфики консалтингового бизнеса.</p> <p>Предложите комплекс организационных и методологических решений для обеспечения роста без потери качества услуг.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
Вариант 5	<p data-bbox="512 221 699 253">Кейс-задача 1</p> <p data-bbox="443 264 1471 394">Компания "ЛогистикПро" предоставляет услуги складской логистики и грузоперевозок. Основана 10 лет назад, имеет три складских комплекса общей площадью 12000 кв.м., автопарк из 35 единиц техники. Численность персонала 95 человек. Годовая выручка 380 млн рублей, рентабельность 13%.</p> <p data-bbox="443 398 1471 562">Клиентская база включает 65 компаний из различных отраслей: розничные сети, производственные предприятия, дистрибьюторы. Средний срок сотрудничества с клиентом 3,5 года. На долю десяти крупнейших клиентов приходится 68% выручки. Услуги предоставляются на основе долгосрочных договоров со сроком действия от одного года.</p> <p data-bbox="443 566 1471 763">Основатель компании принял решение о передаче операционного управления наемному генеральному директору. На должность был приглашен специалист с опытом работы в федеральной логистической компании. Собственник сохранил за собой функции стратегического управления и финансового контроля, планируя постепенно снижать свою вовлеченность в операционную деятельность.</p> <p data-bbox="443 768 1471 931">Через шесть месяцев работы нового руководителя обнаружились следующие обстоятельства. Генеральный директор учредил собственную логистическую компанию, которая работает на соседней территории. Формально это не является прямой конкуренцией, так как географические зоны операций не пересекаются.</p> <p data-bbox="443 936 1471 1133">Проверка показала, что два клиента "ЛогистикПро" перевели часть своих логистических операций в новую компанию генерального директора. Оборудование для нового бизнеса было приобретено у поставщиков, с которыми работает "ЛогистикПро", по ценам, предполагающим корпоративные скидки. Три сотрудника компании, включая начальника отдела продаж, оформлены совместителями в новой структуре.</p> <p data-bbox="443 1137 1471 1301">Трудовой договор с генеральным директором не содержит положений о запрете конкурирующей деятельности и ограничениях после прекращения трудовых отношений. Договоры с ключевыми сотрудниками также не включают соответствующих условий. Регламент взаимодействия между собственником и наемным руководителем разработан в общих чертах.</p> <p data-bbox="443 1305 1471 1435">Финансовые показатели компании за период работы нового директора сохранились на прежнем уровне. Новых крупных контрактов заключено не было, хотя рынок демонстрирует рост. Операционная эффективность практически не изменилась.</p> <p data-bbox="443 1440 1471 1603">Собственник рассматривает различные варианты действий. Расторжение договора с генеральным директором может привести к уходу части клиентов и ключевых сотрудников. Сохранение существующей ситуации создает риски дальнейшего оттока ресурсов. Необходимо принять решение о дальнейших действиях.</p> <p data-bbox="443 1608 1471 1673">Проанализируйте ситуацию с точки зрения корпоративного управления и выявите системные проблемы в организации бизнеса.</p> <p data-bbox="443 1677 1471 1742">Оцените возможные варианты решения конфликта интересов и определите их последствия для компании.</p> <p data-bbox="443 1747 1471 1812">Разработайте комплекс мер по защите интересов бизнеса при делегировании управленческих полномочий наемным менеджерам.</p> <p data-bbox="512 1843 699 1874">Кейс-задача 2</p> <p data-bbox="443 1886 1471 2049">Производственное предприятие "ПолимерТех" выпускает полимерную упаковку для пищевой промышленности. Компания работает 16 лет, имеет производственные мощности годовой производительностью 2400 тонн продукции. Штат 135 человек. Годовая выручка 340 млн рублей, рентабельность 9%.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>Ассортимент включает 45 видов упаковочных материалов. Производство организовано на четырех технологических линиях. Основное оборудование введено в эксплуатацию 8-12 лет назад, находится в удовлетворительном техническом состоянии. Клиентская база насчитывает 120 предприятий пищевой промышленности.</p> <p>Рынок полимерной упаковки характеризуется высокой конкуренцией. Действуют три крупных федеральных производителя с современным оборудованием и отлаженной логистикой. Региональные производители конкурируют преимущественно по цене и срокам поставки. Технологическое обновление отрасли происходит каждые 5-7 лет.</p> <p>Руководство предприятия анализирует возможности развития бизнеса. Рассматриваются два основных направления. Первое - модернизация производства с установкой современной автоматизированной линии стоимостью 180 млн рублей. Это позволит увеличить производительность на 40%, снизить себестоимость на 12%, улучшить качество продукции и освоить новые виды упаковки.</p> <p>Второе направление - приобретение регионального конкурента, испытывающего финансовые трудности. Стоимость сделки оценивается в 95 млн рублей. Приобретаемое предприятие имеет производственные мощности 1200 тонн в год, клиентскую базу из 60 компаний, земельный участок площадью 1,2 га в промышленной зоне.</p> <p>Финансовые возможности компании ограничены. Собственных средств недостаточно для реализации любого из проектов. Банковское кредитование доступно под 15% годовых с требованием залога имущества. Срок окупаемости проекта модернизации оценивается в 5,5 лет, проекта приобретения - в 6 лет.</p> <p>Анализ показывает различные риски вариантов. Модернизация требует освоения нового оборудования, обучения персонала, отладки технологических процессов. Период выхода на проектную мощность может составить 12-18 месяцев. Существуют риски технологического характера и рыночного спроса на новые виды продукции.</p> <p>Приобретение конкурента дает доступ к дополнительным производственным мощностям и клиентской базе. Однако требуется интеграция двух предприятий, оптимизация численности персонала, согласование производственных процессов. Приобретаемое предприятие имеет устаревшее оборудование, требующее ремонта и модернизации в течение трех лет.</p> <p>Третий вариант - сохранение текущей стратегии с точечными улучшениями производства за счет собственных средств. Это не требует привлечения заемного финансирования, но ограничивает возможности роста и усиления рыночных позиций.</p> <p>Рынок полимерной упаковки растет на 8-10% ежегодно. Федеральные производители активно расширяют присутствие в регионах. Технологический разрыв между крупными и средними производителями увеличивается. Клиенты предъявляют повышенные требования к качеству, срокам поставки и ассортименту.</p> <p>Оцените стратегические варианты развития компании с точки зрения рисков и возможностей.</p> <p>Проведите сравнительный анализ инвестиционных проектов и определите критерии выбора оптимального варианта.</p> <p>Разработайте рекомендации по стратегии развития с учетом рыночной ситуации и ресурсных возможностей компании.</p> <p>Кейс-задача 3</p> <p>Сеть магазинов товаров для дома "УютДом" включает 15 торговых точек в городах региона общей площадью 8500 кв.м. Компания работает 9 лет, штат 180 человек. Годовой оборот 520 млн рублей, рентабельность 7%. Ассортимент</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>насчитывает 12000 наименований товаров для дома, мебели, текстиля, посуды, декора.</p> <p>Организационная структура компании включает центральный офис, коммерческую службу, отдел закупок, финансово-экономический отдел, отдел логистики. Управляющие магазинов подчиняются коммерческому директору. Централизованные закупки осуществляются для всей сети. Управленческий учет ведется в разрезе каждого магазина.</p> <p>Анализ финансовых результатов показывает существенную разницу в эффективности работы магазинов. Пять магазинов демонстрируют рентабельность 12-15% и обеспечивают основную прибыль сети. Шесть магазинов работают с рентабельностью 3-5%. Четыре магазина убыточны, совокупный убыток за год составил 8 млн рублей.</p> <p>Детальный анализ выявил следующие факторы. Прибыльные магазины расположены в торговых центрах с высокой посещаемостью или в центральных районах городов. Имеют торговые площади 450-650 кв.м., удобную планировку, современный формат представления товаров. Управляющие этих магазинов работают в компании 4-7 лет, обладают высокой квалификацией.</p> <p>Низкорентабельные магазины расположены в менее проходимых местах, имеют торговые площади 350-500 кв.м., требуют обновления торгового оборудования. Управляющие менее опытные, текучесть персонала продавцов составляет 35-40% в год. Качество выкладки товара и мерчандайзинга уступает стандартам сети.</p> <p>Убыточные магазины открывались 2-3 года назад в рамках программы расширения. Три из них расположены в небольших городах с населением 50-80 тысяч человек. Арендные ставки высоки относительно покупательной способности населения. Товарооборот недостаточен для покрытия постоянных расходов. Попытки увеличить продажи за счет расширения ассортимента привели к затовариванию и росту запасов.</p> <p>Финансовый директор предлагает закрыть убыточные магазины для улучшения общих показателей сети. Расчеты показывают, что закрытие позволит сократить убытки и высвободить оборотный капитал, замороженный в запасах. Экономия составит 12 млн рублей ежегодно.</p> <p>Коммерческий директор возражает против закрытия. Считает, что магазины нужно оптимизировать, а не закрывать. Предлагает сократить торговые площади, пересмотреть ассортимент, снизить операционные расходы. Аргументирует тем, что уход из небольших городов означает потерю доли рынка, которую займут конкуренты.</p> <p>Генеральный директор рассматривает третий вариант - трансформация убыточных магазинов в формат дискаунтеров с ограниченным ассортиментом и низкими ценами. Это требует изменения концепции магазинов, перезаключения договоров с арендодателями, корректировки ассортиментной и ценовой политики.</p> <p>Дополнительный фактор - приближающееся окончание сроков аренды в трех убыточных магазинах через 6-8 месяцев. Арендодатели не готовы к существенному снижению ставок. Решение необходимо принять с учетом сроков уведомления о расторжении договоров.</p> <p>Проанализируйте причины различной эффективности магазинов и определите ключевые факторы успеха.</p> <p>Оцените предложенные варианты решения проблемы убыточных магазинов с точки зрения стратегических и финансовых последствий.</p> <p>Разработайте рекомендации по оптимизации сети с учетом долгосрочных интересов развития бизнеса.</p> <p>Кейс-задача 4 Компания "СофтДевелопмент" разрабатывает программное обеспечение</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>для автоматизации учета и управления для малого и среднего бизнеса. Основана 7 лет назад, штат 35 человек. Основной продукт - облачная система управления с модульной архитектурой. Клиентская база 280 компаний, годовая выручка 65 млн рублей.</p> <p>Бизнес-модель основана на подписке. Клиенты платят ежемесячную плату в зависимости от количества пользователей и подключенных модулей. Средний чек 19 тысяч рублей в месяц. Стоимость привлечения клиента (CAC) составляет 45 тысяч рублей. Средний срок жизни клиента (LTV) 28 месяцев. Churn gate 3,5% в месяц.</p> <p>Структура компании включает отдел разработки (22 человека), отдел продаж и поддержки (9 человек), административный персонал (4 человека). Основатель компании выполняет функции генерального директора и технического директора. Система разрабатывается на собственной технологической платформе.</p> <p>Финансовые показатели показывают устойчивый рост. Выручка увеличивается на 25-30% ежегодно. Количество клиентов растет на 80-100 в год. Валовая маржа составляет 78%. EBITDA 22%. Бизнес генерирует положительный денежный поток, что позволяет финансировать развитие за счет собственных средств.</p> <p>Анализ метрик показывает ограничения модели. CAC окупается за 2,4 месяца, что является хорошим показателем. Однако высокий churn gate приводит к потере значительной части клиентов. За год теряется около 35% клиентской базы. Основные причины ухода: переход на решения конкурентов, закрытие бизнеса клиента, неудовлетворенность функциональностью или поддержкой.</p> <p>Исследование потребностей рынка выявило запрос на интеграцию с другими системами, мобильные приложения, расширенную аналитику. Конкуренты активно развивают эти направления. Технологическая платформа компании имеет ограничения для быстрой реализации требуемых функций.</p> <p>Основатель рассматривает два стратегических направления. Первое - эволюционное развитие существующего продукта с постепенным добавлением новых возможностей в рамках текущей архитектуры. Это минимизирует риски, но может привести к технологическому отставанию от конкурентов.</p> <p>Второе направление - масштабная технологическая трансформация с переходом на современную архитектуру, что даст возможность быстрого развития функциональности. Проект оценивается в 18-24 месяца и потребует концентрации значительной части команды разработки. В период трансформации развитие текущего продукта замедлится.</p> <p>Дополнительная опция - привлечение внешних инвестиций для ускорения развития и найма дополнительных разработчиков. Предварительные переговоры с венчурным фондом показали готовность инвестировать 80-100 млн рублей в обмен на 30-35% доли. Условие - реализация агрессивной стратегии роста с увеличением выручки в 5 раз за 3 года.</p> <p>Рынок систем автоматизации для малого и среднего бизнеса растет на 15-18% ежегодно. Усиливается конкуренция со стороны как специализированных решений, так и универсальных платформ. Клиенты становятся более требовательными к функциональности, интеграциям, мобильности.</p> <p>Оцените текущую бизнес-модель компании и определите ключевые риски и возможности.</p> <p>Проанализируйте стратегические варианты развития с точки зрения соотношения рисков и потенциальных результатов.</p> <p>Разработайте рекомендации по выбору стратегии с обоснованием критериев принятия решения.</p> <p style="text-align: center;">Кейс-задача 5</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>Торговая компания "ОптТорг" занимается оптовыми поставками продуктов питания в розничные магазины и точки общественного питания. Работает 13 лет в двух соседних регионах. Имеет два распределительных центра общей площадью 4500 кв.м., автопарк 28 единиц. Штат 75 человек. Годовая выручка 840 млн рублей, рентабельность 5,5%.</p> <p>Ассортимент включает 3200 наименований продуктов питания от 85 поставщиков. Клиентская база насчитывает 520 торговых точек. Поставки осуществляются собственным транспортом по графику 2-3 раза в неделю каждому клиенту. Система работы основана на принятии заказов от клиентов, комплектации на складе и доставке.</p> <p>Управленческий учет позволяет анализировать рентабельность по товарным группам, поставщикам и клиентам. Данные показывают существенную неоднородность показателей. По товарным группам маржинальность колеблется от 3% до 18%. По клиентам разброс еще больше - от убыточных до приносящих 12-15% маржи.</p> <p>Анализ рентабельности клиентов выявил следующую структуру. 15% клиентов (78 торговых точек) обеспечивают 65% оборота и 85% прибыли. Это крупные магазины с объемом закупок от 300 тысяч рублей в месяц. Маржинальность работы с ними 8-12%. Логистические затраты относительно низкие из-за объема поставок.</p> <p>50% клиентов (260 точек) работают с маржинальностью 4-6%. Объем закупок 80-250 тысяч рублей в месяц. Обеспечивают 30% оборота и 15% прибыли. Это основная масса стабильных клиентов со средними объемами.</p> <p>35% клиентов (182 точки) приносят минимальную прибыль или убыточные. Объем закупок менее 70 тысяч рублей в месяц. Обеспечивают 5% оборота, но фактически не приносят прибыли из-за высоких логистических затрат на обслуживание малых заказов. Некоторые клиенты убыточны из-за удаленного расположения и малого объема.</p> <p>Коммерческий директор предлагает оптимизировать клиентский портфель. Установить минимальный объем заказа 50 тысяч рублей или минимальную сумму доставки 3 тысячи рублей для малых заказов. Отказаться от обслуживания удаленных малообъемных клиентов. Это позволит повысить общую рентабельность на 2-3 процентных пункта.</p> <p>Директор по развитию возражает. Считает, что отказ от малых клиентов приведет к сокращению присутствия на рынке. Конкуренты займут освободившиеся ниши. Часть малых клиентов со временем могут вырасти. Предлагает оптимизировать логистику для снижения затрат на обслуживание малых точек.</p> <p>Логист предлагает третий вариант. Изменить схему доставки для малых клиентов на сборные маршруты с фиксированным графиком. Клиент может получать товар только в определенные дни недели по установленному маршруту. Это снизит логистические затраты, сохранив клиентов.</p> <p>Финансовый анализ показывает различные эффекты вариантов. Отказ от убыточных клиентов даст быстрое улучшение показателей, но сократит оборот на 40 млн рублей. Оптимизация логистики требует времени на перестройку процессов и может вызвать недовольство клиентов. Введение минимальных сумм заказа приведет к потере части клиентов.</p> <p>Рынок оптовой торговли продуктами питания высококонкурентный. Действуют несколько крупных федеральных и региональных операторов. Маржинальность в отрасли под давлением. Клиенты требуют расширения ассортимента, улучшения сервиса, гибких условий при сохранении или снижении цен.</p> <p>Проанализируйте структуру клиентского портфеля и оцените экономическую эффективность работы с различными сегментами.</p> <p>Оцените предложенные варианты оптимизации с точки зрения краткосрочных и долгосрочных последствий для бизнеса.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	Разработайте комплексную стратегию управления клиентским портфелем с учетом рыночной ситуации и операционных возможностей компании.

**Образовательная автономная некоммерческая организация
высшего образования**

**«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
ИНСТИТУТ»**

Факультет «Экономики и управления»
Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Направленность: _____ (указать)

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета Экономики и управления
_____ А. Л. Карпова

Подпись

« ____ » _____ 202__ г.

ГРАФИК (ПЛАН) ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ

**(Производственная практика (практика по профилю профессиональной
деятельности))**

обучающегося _____

группы _____

Шифр и № группы _____

Фамилия, имя, отчество обучающегося _____

Содержание практики

Этапы практики	Вид работа	Период выполнения
организационно - ознакомительный	Проведение общего собрания, на котором проводится разъяснение этапов и сроков прохождения практики, инструктаж по технике безопасности в период прохождения практики, ознакомление: <ul style="list-style-type: none"> • с целями и задачами предстоящей практики, • с требованиями, которые предъявляются к обучающимся со стороны руководителя практики; • с заданием на практику и указаниями по его выполнению; • с графиком консультаций; • со сроками представления отчетной документации и проведения зачета. 	
прохождение практики	<ul style="list-style-type: none"> • выполнение индивидуального 	

Этапы практики	Вид работа	Период выполнения
	задания, согласно вводному инструктажу; <ul style="list-style-type: none"> • сбор, обработка и систематизация собранного материала; • анализ полученной информации; • подготовка проекта отчета о практике; • устранение замечаний руководителя практики. 	
отчетный	<ul style="list-style-type: none"> • оформление дневника и отчета о прохождении практики; • защита отчета по практике на оценку. 	

Руководитель практики от Института

должность, ученая степень, ученое звание

Подпись

И.О. Фамилия

«__» _____ 202__ г.

Ознакомлен

подпись

И.О. Фамилия обучающегося

«__» _____ 202__ г.

**Образовательная автономная некоммерческая организация
высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
ИНСТИТУТ»**

Факультет «Экономики и управления»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета Экономики и управления
_____ А. Л. Карпова

Подпись

« ____ » _____ 202__ г.

**ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ
НА ПРОИЗВОДСТВЕННУЮ ПРАКТИКУ (ПРАКТИКУ ПО
ПРОФИЛЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ)**

обучающегося _____

группы _____

шифр и № группы

фамилия, имя, отчество обучающегося

Место прохождения практики:

Образовательная автономная некоммерческая организация высшего
образования «Московский технологический институт»

(полное наименование организации)

Срок прохождения практики: с « ____ » _____ 202__ г. по « ____ » _____ 202__ г.

**Содержание индивидуального задания на практику, соотнесенное с
планируемыми результатами обучения при прохождении практики:**

Содержание индивидуального задания
<p>Аналитическая часть. Составить общее описание исследуемой организации: наименование и организационно-правовая форма; форма собственности; юридический и фактический адреса, особенности территориального размещения; миссия; вид экономической деятельности (отрасль); виды производимой продукции или оказываемых услуг; основные факторы внешней среды (делового окружения и макросреды), их влияние на деятельность организации.</p> <p>Решение профессиональной задачи. Составить краткую историческую справку об этапах развития исследуемой организации и оценить стадию ее жизненного цикла по одной из моделей ЖЦО (например, Л. Грейнера или И. Адизеса).</p>
<p>Аналитическая часть. Проанализировать и описать организационную структуру управления (ОСУ) исследуемой организации: базовый тип ОСУ; особенности ОСУ; органиграмма ОСУ; основные виды организационных полномочий менеджмента (линейные, функциональные, штабные, представительские, согласительные и др.); уровень централизации (децентрализации) управления; основные цели и функции подразделений; основные обязанности руководителей подразделений; основные способы обеспечения взаимодействия исполнителей (координационные механизмы по Г. Минцбергу).</p> <p>Решение профессиональной задачи. Выявить и описать недостатки существующей организационной структуры. Обосновать и сформулировать предложения по оптимизации организационной структуры: изменение базового типа структуры, создание или реорганизация подразделений и т.п.</p>

Содержание индивидуального задания		
<p>Аналитическая часть. Оценить профессиональные компетенции топ-менеджеров исследуемой организации и руководителей основных подразделений; оценить степень соответствия компетенций менеджеров целям, задачам и особенностям работы исследуемой организации.</p> <p>Решение профессиональной задачи. Описать требуемые профессиональные компетенции менеджеров исследуемой организации по трем уровням управления.</p>		
<p>Аналитическая часть. Проанализировать и описать систему планирования деятельности исследуемой организации: основные задачи планирования; виды организационных планов и их предназначение; характер исполнения и контроля планов деятельности.</p> <p>Решение профессиональной задачи. Оценить степень соответствия системы планирования целям, задачам и особенностям организации. Сформулировать конкретные предложения по усовершенствованию системы планирования деятельности исследуемой организации</p>		
<p>Аналитическая часть. Проанализировать и описать характерные черты и специфические особенности системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: основные теории и модели мотивации, используемые менеджментом исследуемой организации; основные виды стимулирования.</p> <p>Решение профессиональной задачи. Оценить степень соответствия применяемых видов и инструментов мотивации и стимулирования целям и задачам организации, а также особенностям ее работы и компетенциям сотрудников. Сформулировать конкретные предложения по усовершенствованию системы мотивации сотрудников исследуемой организации (по категориям сотрудников).</p>		
<p>Аналитическая часть. Проанализировать и описать характерные черты и специфические особенности системы контроля: основные виды контроля по периодам (предварительный, текущий, итоговый) и масштабам (тотальный, функциональный, внешний и т.п.); масштабы допустимых отклонений по основным показателям работы исследуемой организации (подразделения); принципы эффективности контроля.</p> <p>Решение профессиональной задачи. Оценить степень соответствия системы контроля целям, задачам и особенностям исследуемой организации. Сформулировать предложения по усовершенствованию системы контроля: разработать алгоритм контроля выбранной трудовой операции.</p>		
<p>Аналитическая часть. Проанализировать и описать характерные черты и специфические особенности организационной культуры исследуемой организации: основные элементы (нормы и правила поведения, традиции, ритуалы, церемонии, легенды и т.п. Функции (охранная, интегрирующая, регулирующая, ориентирующая и т.п.) организационной культуры.</p> <p>Решение профессиональной задачи. Построить профиль организационной культуры (по К. Камерону и Р. Куинну) исследуемой организации. Оценить доминирующий тип организационной культуры и степень его соответствия целям и задачам организации. Сформулировать конкретные предложения по адаптации организационной культуры к целям, задачам и условиям работы организации.</p>		

Руководитель практики от Института

должность, ученая степень, ученое звание

Подпись

И.О. Фамилия

«__» _____ 202__ г.

Задание принято к исполнению

подпись

И.О. Фамилия обучающегося

«__» _____ 202__ г.

ОТЧЕТ

о прохождении производственной практики (практики по профилю профессиональной деятельности)

обучающимся группы _____

(код и номер учебной группы)

(фамилия, имя, отчество обучающегося)

Место прохождения практики:

*Образовательная автономная некоммерческая организация
высшего образования «Московский технологический институт»*

(полное наименование организации)

Руководитель производственной практики (практики по профилю профессиональной деятельности) от Института:

(фамилия, имя, отчество)

1. Индивидуальный план производственной практики

Индивидуальный план производственной практики (практики по профилю профессиональной деятельности) составляется обучающимся на основании полученного задания на производственную практику (практику по профилю профессиональной деятельности) в течение организационного этапа практики (до фактического начала выполнения работ) с указанием запланированных сроков выполнения этапов работ.

Отметка о выполнении (слово «Выполнено» и подпись обучающегося) удостоверяет выполнение обучающимся каждого этапа производственной практики в указанное время. В случае обоснованного переноса выполнения этапа на другую дату, делается соответствующая запись («Выполнение данного этапа перенесено на... в связи с...»).

Таблица индивидуального плана-дневника заполняется шрифтом Times New Roman, размер 12, оформление – обычное, межстрочный интервал – одинарный, отступ первой строки абзаца – нет.

№ п/п	Содержание этапов работ, в соответствии с индивидуальным заданием на практику	Дата выполнения этапов работ	Отметка о выполнении

4. Заключение руководителя от Института

Руководитель от Института дает оценку работе обучающегося исходя из анализа отчета о прохождении производственной практики (практики по профилю профессиональной деятельности), выставяя балл от 0 до 20 (где 20 указывает на полное соответствие критерию, 0 – полное несоответствие) по каждому критерию. В случае выставления балла ниже пяти, руководителю рекомендуется сделать комментарий.

Итоговый балл представляет собой сумму баллов, выставленных руководителем от Института.

№ п/п	Критерии	Балл (0...20)	Комментарии (при необходимости)
1	Понимание цели и задач задания на производственную практику.		
2	Полнота и качество индивидуального плана и отчетных материалов.		
3	Владение профессиональной терминологией при составлении отчета.		
4	Соответствие требованиям оформления отчетных документов.		
5	Использование источников информации, документов, библиотечного фонда.		
	Итоговый балл:		

Особое мнение руководителя от Института (при необходимости):

Обучающийся по итогам производственной практики заслуживает оценку «_____».

« » _____ 202__ г.

Руководитель от Института

(подпись)

И.О. Фамилия

**Образовательная автономная некоммерческая организация
высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

Актуализированная версия
утверждена на заседании
Ученого совета
ОАНО ВО «МосТех»
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор
Ю.В. Вепринцева
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа практики
Производственная практика (Технологическая (проектно-технологическая)
практика)**

Уровень высшего образования:	магистратура
Направление подготовки:	38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль) подготовки:	Управление бизнесом
Квалификация(степень):	Магистр
Форма обучения:	заочная
Срок освоения по данной программе:	2 года 5 месяцев
Год набора:	2026г.

Москва 2026

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВИД, ТИП И СПОСОБ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ.....	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ПРАКТИКЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ.....	3
3. УКАЗАНИЕ МЕСТА ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	3
4. ОБЪЕМ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА НЕДЕЛЬ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ.....	6
5. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ЭТАПАМ (РАЗДЕЛАМ).....	6
6. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ.....	7
7. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И РЕСУРСОВ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ.....	7
8. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРАКТИКИ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ (ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ).....	7
9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ.....	9
10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОВЗ.....	9
11. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ.....	9

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВИД, ТИП ПРАКТИКИ

Практическая подготовка при проведении практики организуется путем непосредственного выполнения обучающимися определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Целью практики является выполнение обучающимися определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью и направленных на формирование, закрепление, развитие практических навыков и компетенции по профилю соответствующей образовательной программы

Практика – производственная;

Тип практики – Технологическая (проектно-технологическая) практика.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ПРАКТИКЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ

В результате прохождения практики у обучающихся формируются следующие компетенции:

3. УКАЗАНИЕ МЕСТА ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Программа производственной технологической (проектно-технологической) практики относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 2 «Практика».

Производственная практика проводится на 3 курсе в 5 семестре.

Форма контроля промежуточной аттестации – зачет.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине		
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт
Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной	ОПК-3	ОПК-3.3. Анализирует и моделирует процессы организационного развития и организационных изменений в целях совершенствования практики менеджмента	-	анализировать и моделировать организационные и управленческие процессы	анализа бизнес-процессов и практики менеджмента
		ОПК-3.4. Принимает самостоятельно обоснованные организационно-управленческие решения в условиях кросс-культурной	-	принимать организационно-управленческие решения	принятия обоснованных управленческих решений в условиях кросс-культурной среды

среды		среды			
Способен построить интегрированную систему управления рисками	ПК-1	ПК-1.1 - Оценка бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации	Методы анализа внешней и внутренней среды организации; инструменты стратегического анализа (SWOT, PEST, модель пяти сил Портера); основы бизнес-моделирования; классификаторы экономической деятельности и организационно-правовых форм	Проводить комплексный анализ деятельности предприятия; выявлять конкурентные преимущества организации; анализировать факторы внешней среды; оценивать потенциал развития предприятия	Сбора и систематизации информации о предприятии; проведения интервью с руководителями и специалистами; применения инструментов стратегического анализа на практике
		ПК-1.2 - Выявлять, анализировать и оценивать несоответствие между параметрами текущего и будущего состояний организации	Основы стратегического менеджмента; методы целеполагания и планирования; подходы к формированию стратегического видения; систему сбалансированных показателей; методы гар-анализа	Формулировать миссию и стратегические цели организации; проводить анализ текущего состояния предприятия; выявлять стратегические разрывы; классифицировать стратегические цели по видам	Анализа стратегических документов организации; оценки эффективности и процесса стратегического управления; формулирования стратегического видения предприятия
		ПК - 1.3 - Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами, в том числе с использованием инструментов (платформ) онлайн-коммуникаций	Методы коммуникаций в организации; технологии проведения интервью и опросов; основы деловой коммуникации; этику делового общения; современные цифровые платформы для коммуникаций	Планировать и проводить интервью с руководителями и сотрудниками; формулировать вопросы для сбора необходимой информации; организовывать встречи и обсуждения; использовать различные	Проведения опросов и интервьюирования персонала различных уровней; сбора первичной информации о деятельности предприятия; организации деловых коммуникаций

				каналы коммуникации	
Способен осуществлять стратегическое управление рисками организации	ПК-2	ПК-2.1 - Определить основных параметров и ключевых показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	Систему ключевых показателей эффективности (KPI); методы оценки эффективности бизнеса; финансовые и операционные метрики; подходы к формированию системы мониторинга; принципы SMART для постановки целей	Разрабатывать систему показателей эффективности; устанавливать целевые значения KPI; формировать сбалансированную систему показателей; связывать показатели со стратегическими целями организации	Разработки системы KPI для различных направлений деятельности; формирования показателей для мониторинга реализации программ развития
		ПК-2.2 - Мониторить процесс проведения стратегических изменений в организации	Методы и инструменты мониторинга и контроля; основы проектного управления; методологии управления изменениями; технологии отчетности и документооборота; системы управления проектами	Осуществлять мониторинг выполнения планов и программ; анализировать отклонения от плановых показателей; формировать управленческую отчетность; использовать инструменты визуализации и данных	Мониторинга реализации стратегических инициатив; подготовки аналитических отчетов; формирования выводов и рекомендаций по результатам анализа
		ПК - 2.3 - Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски, разрабатывать комплекс мероприятий по управлению ими	Методологию управления рисками; классификацию рисков организации; методы идентификации и оценки рисков; стратегии управления рисками; стандарты риск-	Выявлять и классифицировать риски деятельности предприятия; проводить оценку вероятности и влияния рисков; разрабатывать карты рисков; формулирова	Идентификации стратегических, операционных и финансовых рисков предприятия; разработки мер по снижению рисков; формирования программ

			менеджмента (ISO 31000, COSO ERM)	ть мероприятия по минимизаци и рисков	управления рисками
--	--	--	---	---	-----------------------

4. ОБЪЕМ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА НЕДЕЛЬ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ

Общая трудоемкость практики составляет 12 зачетных единиц, 432 ак. часа (в т.ч. контактной работы – 8 ак.ч., самостоятельной работы - 420 ак.ч.), 8 недель.

№ п/п	Раздел (этап) практики	Недели
1	Организационный этап	Первая неделя (первый день)
2	Основной этап	Первая - восьмая неделя
3	Заключительный этап	Восьмая неделя (последний день)

5. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ЭТАПАМ (РАЗДЕЛАМ)

Защита отчета о прохождении производственной практики проводится в форме *зачета*.

Этап (раздел) практики	Содержание этапа (раздела) практики
Организационный	- установочная конференция; - инструктаж по технике безопасности; - разработка индивидуального задания
Основной	- выполнение индивидуального задания, согласно вводному инструктажу; - сбор, обработка и систематизация аналитического и фактического материала; - изучение должностных инструкций и регламентов, регулирующих деятельность организации; - анализ эффективности организации работы конкретного подразделения или отдела организации; - подготовка промежуточного отчета и согласование отчета с руководителем практики.
Заключительный	- систематизация собранного нормативного и фактического материала; - оформление отчета о прохождении практики защита отчета по практике на оценку

6. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ

По окончании практики обучающиеся должны предоставить в личный кабинет ЭИОС руководителю практики следующую отчетную документацию:

- титульный лист отчета;
- отчет о прохождении практики (развернутые ответы обучающегося на кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности по итогам ее прохождения);
- справка;
- аттестационный лист.

7. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И РЕСУРСОВ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ

Основная литература:

1. Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193>
2. Стратегическое управление : учебник / И. К. Ларионов, А. Н. Герасин, О. Н. Герасина [и др.] ; под ред. И. К. Ларионова. – 6-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 234 с. : ил., схем. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710099>
3. Семенов, А. К. Этика менеджмента : учебное пособие : [16+] / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – 9-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 270 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684503>

Дополнительная литература:

1. Финансовый менеджмент : учебник / В. И. Абрамов, П. А. Бойко, В. С. Осипов [и др.] ; под науч. ред. Н. Д. Эриашвили ; под общ. ред. В. С. Осипова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2023. – 272 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700164>
2. Финансовый менеджмент : учебник / М. И. Ермилова, Н. В. Грызунова, М. Е. Косов, Ю. С. Церцейл. – Москва : Юнити-Дана, 2023. – 256 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=712620>

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»:

п/п	Наименование ресурса	Ссылка
1.	Журнал «Прогнозы и стратегии».	http://www.maib.ru/bookspublication/pis/
2.	Сайт «Корпоративный менеджмент».	www.cfin.ru
3.	Журнал «Менеджмент в России и за рубежом».	http://www.mevriz.ru/
4.	Журнал «Экономические стратегии».	www.inesnet.ru/magazine/

8. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРАКТИКИ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ (ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ)

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- GIMP (редактор растровой графики) (www.gimp.org)
- Inkscape (векторная графика) (www.inkscape.org)

электронно-библиотечная система:

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.
- Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>

современные профессиональные базы данных:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

информационные справочные системы:

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Прохождение практики обеспечивается материально-техническими в организации, осуществляющей деятельность по профилю образовательной программы (в том числе в структурном подразделении профильной организации, предназначенном для проведения практической подготовки) и/или структурных подразделений Института, предназначенном для проведения практической подготовки, а также учебными аудиториями для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенных оборудованием и техническими средствами обучения, а так же помещениями для самостоятельной работы обучающихся, оснащенными специализированной мебелью и компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

Проведение практики обеспечено материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам.

10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОВЗ

Практика для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов проводится с учетом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья.

11. Оценочные материалы для проведения ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И промежуточной аттестации обучающихся

Промежуточная аттестация по производственной практике проводится в форме зачета.

Оценка по производственной практике формируется на основе:

Отчет по производственной практике:

Выполнение индивидуального задания в соответствии с программой практики:

Отчет по производственной практике:

«Зачтено»

90-100 – выставляется, если обучающийся выполнил индивидуальное задание производственной практики:

осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения практики выполнил спектр функций, которые в полной мере соответствуют области профессиональной деятельности;

свободно, исчерпывающе и аргументированно ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности;

правильно оформил отчет о прохождении производственной практики;

имеет положительное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

89-70 – выставляется, если обучающийся выполнил индивидуальное задание производственной практики:

осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения производственной практики выполнил спектр функций, которые в основном соответствуют области профессиональной деятельности;

свободно, исчерпывающе и аргументированно ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности;

правильно оформил отчет о прохождении производственной практики;

имеет положительное заключение об уровне освоения обучающимся

профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

69-50 – выставляется, если обучающийся выполнил индивидуальное задание производственной практики не в полном объеме:

не в полной мере осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения практики выполнил спектр функций, которые частично соответствуют области профессиональной деятельности;

ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности без должной аргументации;

имеет положительное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

оформил отчет о прохождении производственной практики с недостатками;

«Не зачтено»

0 - 49 – выставляется, если обучающийся не выполнил индивидуальное задание производственной практики:

не осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения практики выполнил спектр функций, которые не соответствуют области профессиональной деятельности;

ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности неверно, не по существу;

неправильно оформил отчет о прохождении практики;

имеет отрицательное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

Типовые задания для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по производственной практике

№ п/п	Практические кейсы-задачи
Вариант 1	<p>Кейс-задача 1</p> <p>Компания ООО "ТехноЛогистик" занимается транспортными перевозками и складским хранением. За последние 5 лет бизнес вырос в 4 раза, открылось 6 филиалов в разных регионах. Основатель компании, будучи человеком старой закалки, продолжает вести учет в Excel-таблицах и общаться с клиентами по телефону. Все операционные процессы завязаны на нем лично, он принимает все ключевые решения, от выбора маршрута до найма водителей.</p> <p>Молодой коммерческий директор, принятый год назад, предложил внедрить современную TMS-систему для управления перевозками, CRM для работы с клиентами и автоматизировать складской учет. Основатель согласился выделить бюджет, но на практике саботирует внедрение. Он не участвует во встречах с подрядчиками по автоматизации, не дает доступы к своим таблицам, продолжает принимать заказы напрямую от клиентов в обход системы. Сотрудники видят позицию руководителя и также не спешат осваивать новые инструменты.</p> <p>В результате начались проблемы. Клиенты жалуются на задержки, путаницу в заказах, отсутствие онлайн-трекинга грузов. Два крупных корпоративных клиента ушли к конкуренту, у которого есть личный кабинет и мобильное приложение. Коммерческий директор в отчаянии, он понимает, что без цифровизации компания потеряет конкурентоспособность, но не знает, как преодолеть сопротивление основателя и коллектива.</p> <p>Финансовые показатели начали снижаться. Выручка за последний квартал упала на 15%, операционные расходы выросли из-за неэффективного</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>использования транспорта и складских площадей. Текучесть молодых специалистов составляет 40% в год, они уходят в более современные компании.</p> <p>В чем глубинные причины сопротивления изменениям в компании и какие психологические барьеры необходимо преодолеть?</p> <p>Разработайте пошаговый план управления изменениями с учетом специфики ситуации и личности основателя.</p> <p>Какие инструменты мотивации и вовлечения персонала в процесс цифровой трансформации вы бы использовали?</p> <p>Кейс-задача 2</p> <p>Сеть кофеен "КофеМания" начиналась 7 лет назад с одной точки в центре города. Сегодня это 25 кофеен в 8 городах региона. Владельцы - два партнера, каждому принадлежит по 50% бизнеса. Первый партнер отвечает за операционное управление, второй за финансы и развитие. До недавнего времени они работали слаженно и дополняли друг друга.</p> <p>Сейчас компания находится на распутье. Первый партнер хочет продолжать активное расширение, открывать по 10-15 новых точек в год, выходить в соседние регионы, привлечь внешнее финансирование или даже продать долю стратегическому инвестору. Второй партнер считает, что нужно остановиться, навести порядок в существующих процессах, укрепить корпоративную культуру, стандартизировать операции и только потом думать о дальнейшем росте.</p> <p>Конфликт обострился, когда первый партнер без согласования со вторым начал переговоры с федеральной сетью о франчайзинге их бренда. Второй партнер узнал об этом случайно и был в ярости. Начались взаимные упреки и обвинения. Встречи партнеров превратились в перепалки.</p> <p>На фоне конфликта в компании начались проблемы. Управляющие кофейнями не понимают, какую стратегию реализовывать, решения принимаются хаотично, качество сервиса падает. Некоторые ключевые менеджеры уже начали искать новую работу, опасаясь развала бизнеса. Прибыльность снизилась на 20% за полгода.</p> <p>Корпоративный договор между партнерами составлен формально и не предусматривает механизмов разрешения стратегических разногласий. Уставом не определены четкие полномочия каждого партнера в принятии ключевых решений.</p> <p>Проведите диагностику корпоративного конфликта и определите его природу.</p> <p>Какие варианты разрешения ситуации существуют и каковы их последствия для бизнеса?</p> <p>Предложите оптимальный сценарий выхода из кризиса с описанием конкретных шагов и инструментов корпоративного управления.</p> <p>Кейс-задача 3</p> <p>Производственная компания ООО "Металлоизделия" специализируется на выпуске металлических конструкций для строительства. Предприятие работает стабильно уже 12 лет, имеет постоянную клиентскую базу из региональных застройщиков. Последние три года компания не растет, но и не падает, показывает небольшую стабильную прибыль около 8-10% рентабельности.</p> <p>Собственник, мужчина 58 лет, в последнее время все чаще задумывается о передаче бизнеса своему сыну, которому 32 года. Сын работает в компании коммерческим директором последние 5 лет, имеет образование в области менеджмента, прошел стажировку в европейской компании. Он полон амбиций и идей по развитию предприятия.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>Сын видит огромный потенциал в модернизации производства, внедрении бережливого производства, выходе на федеральных заказчиков, участии в крупных инфраструктурных проектах. Он предлагает взять кредит на 150 млн рублей, закупить современное оборудование, нанять профессиональных менеджеров, внедрить ERP-систему. По его расчетам, через 3 года выручка может вырасти в 3 раза.</p> <p>Отец категорически против кредитов и рисков. Он говорит, что бизнес должен развиваться только на собственные средства, что работать нужно с проверенными клиентами, а не гнаться за большими контрактами с непонятными заказчиками. Он видел, как многие его знакомые предприниматели разорились из-за кредитов и необдуманного расширения.</p> <p>Отношения между отцом и сыном накаляются. На производственных совещаниях они открыто спорят, подрывая авторитет друг друга перед сотрудниками. Коллектив разделился на две группы - одни поддерживают основателя, другие молодого руководителя. Начальник производства, работающий в компании 15 лет, грозит уволиться, если начнутся радикальные изменения.</p> <p>Какие риски несет каждая из стратегий и как их можно минимизировать?</p> <p>Как организовать процесс передачи управления бизнесом от отца к сыну с минимальными потерями для компании?</p> <p>Разработайте компромиссную стратегию развития, которая учитывала бы интересы обеих сторон и обеспечивала устойчивое развитие бизнеса.</p> <p>Кейс-задача 4</p> <p>Дистрибьюторская компания "ПродСнаб" занимается поставками продуктов питания в розничные сети и HoReCa. За 10 лет работы компания заняла прочные позиции на региональном рынке, работает с 8 крупными производителями и поставляет товары в более чем 200 торговых точек. Годовой оборот составляет 800 млн рублей, штат 45 человек.</p> <p>Генеральный директор - наемный менеджер, работает в компании 6 лет. Под его руководством бизнес стабильно рос, выручка увеличилась вдвое. Собственник полностью доверял директору и не вмешивался в оперативное управление. Однако полгода назад собственник решил провести аудит и обнаружил ряд тревожных сигналов.</p> <p>Выяснилось, что генеральный директор создал параллельную компанию, через которую также занимается дистрибуцией продуктов. Формально эта компания не конкурирует с "ПродСнаб", работая в соседнем регионе и с другим ассортиментом. Но детальный анализ показал, что некоторые клиенты перешли в новую компанию, а также были случаи, когда товары, приобретенные по льготным ценам для "ПродСнаб", перепродавались через личную компанию директора.</p> <p>Более того, несколько ключевых менеджеров "ПродСнаб" оказались совладельцами этой параллельной структуры. Начальник отдела продаж, логист и финансовый директор имеют в ней доли. Фактически внутри компании сформировалась группа, которая использует ресурсы "ПродСнаб" для развития собственного бизнеса.</p> <p>Трудовые договоры с топ-менеджерами не содержат запретов на конкурирующую деятельность. Договор с генеральным директором также не предусматривает четких ограничений. Собственник в растерянности. С одной стороны, формально директор ничего не нарушил. С другой стороны, налицо конфликт интересов и нелояльность.</p> <p>Если собственник уволит директора и его команду, есть риск, что они уведут клиентов и поставщиков. Репутация компании может пострадать. Но и оставить все как есть нельзя - конфликт интересов будет усугубляться.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>Оцените действия генерального директора с точки зрения деловой этики и корпоративного управления.</p> <p>Какие варианты решения проблемы существуют и каковы их последствия?</p> <p>Какие механизмы и инструменты корпоративного управления необходимо внедрить, чтобы предотвратить подобные ситуации в будущем?</p> <p>Кейс-задача 5</p> <p>IT-компания "DigitalSolutions" разрабатывает программное обеспечение для автоматизации бизнес-процессов. Компания успешно работает на российском рынке 8 лет, имеет 120 сотрудников, годовая выручка 400 млн рублей. Основные клиенты - средний и крупный бизнес в России.</p> <p>Руководство компании видит, что российский рынок близок к насыщению, конкуренция растет, а маржинальность падает. Было принято решение выйти на международный рынок. После анализа выбрали три потенциальных направления: страны СНГ, Восточная Европа и Ближний Восток.</p> <p>Для реализации международной экспансии компания наняла директора по международному развитию, который ранее работал в крупной западной IT-корпорации. Он предложил амбициозный план одновременного выхода на все три направления в течение года. План предполагает открытие офисов, наем локальных команд продаж, адаптацию продукта под местные требования, получение необходимых сертификаций.</p> <p>Бюджет проекта составил 80 млн рублей. Компания привлекла банковский кредит и приступила к реализации. Однако через полгода стало очевидно, что проект проваливается. В странах СНГ столкнулись с коррупцией и непрозрачностью тендеров. В Восточной Европе оказалось, что продукт не соответствует европейским стандартам безопасности данных, требуется серьезная доработка. На Ближнем Востоке не учли культурные особенности ведения бизнеса и религиозные ограничения.</p> <p>Локальные команды работают неэффективно, коммуникация с головным офисом налажена плохо, процессы не синхронизированы. Потрачено уже 60 млн рублей, но реальных продаж практически нет. Первые контракты, которые удалось заключить, оказались убыточными из-за недооценки стоимости локализации и поддержки.</p> <p>В самой компании начался кризис. Основная команда в России перегружена, так как приходится постоянно дорабатывать продукт под требования международных рынков. Страдает качество обслуживания российских клиентов. Денежный поток стал отрицательным, компания начала задерживать зарплаты.</p> <p>Совет директоров разделился во мнениях. Одни считают, что нужно свернуть международную экспансию и сосредоточиться на российском рынке. Другие уверены, что нужно продолжать, но сфокусироваться только на одном направлении. Третьи предлагают искать стратегического партнера или инвестора.</p> <p>Проведите анализ ошибок, допущенных при планировании и реализации стратегии международной экспансии.</p> <p>Разработайте антикризисный план действий для стабилизации ситуации в компании.</p> <p>Предложите скорректированную стратегию выхода на международный рынок с учетом реального состояния компании и уроков первого опыта.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
Вариант 2	<p>Кейс-задача 1</p> <p>Семейная мебельная фабрика "Комфорт" работает на рынке 25 лет. Основал её Петров Анатолий Иванович, сейчас ему 67 лет. Предприятие производит корпусную мебель для дома и офиса, имеет собственное производство площадью 3000 кв.м., 85 сотрудников, три фирменных салона в городе. Годовая выручка составляет 180 млн рублей, рентабельность около 12%.</p> <p>Анатолий Иванович до сих пор лично контролирует все процессы. Он каждый день приезжает на производство в 7 утра, обходит цеха, общается с мастерами, проверяет качество материалов. Все крупные заказы проходят через него, он лично встречается с ключевыми клиентами, часто сам участвует в замерах и проектировании сложных конструкций. Технологи и дизайнеры согласовывают с ним каждый чертеж.</p> <p>Три года назад в бизнес пришли двое его детей. Дочь Мария, 35 лет, MBA европейской школы, заняла должность коммерческого директора. Сын Дмитрий, 30 лет, технолог по образованию, стал директором по производству. Оба полны энергии и новых идей, но отец не дает им реальных полномочий.</p> <p>Мария предлагает развивать онлайн-продажи, запустить конфигуратор мебели на сайте, внедрить CRM-систему, активно использовать социальные сети и таргетированную рекламу. Она приводит данные, что 65% покупателей мебели начинают поиск в интернете. Дмитрий хочет модернизировать производство, закупить современные станки с ЧПУ, внедрить систему управления производством, оптимизировать складские запасы и логистику.</p> <p>Отец говорит, что они молоды и неопытны, не понимают специфики мебельного бизнеса. Он считает, что главное - качество продукции и личные отношения с клиентами, а не модные технологии. На предложение о кредите на модернизацию отвечает категорическим отказом, вспоминая кризис 2008 года, когда едва не потерял бизнес из-за займов.</p> <p>При этом бизнес показывает тревожные сигналы. За последние два года выручка не растет, несмотря на общий рост рынка. Средний возраст клиентов увеличивается, молодые покупатели предпочитают конкурентов с современными сайтами и удобным сервисом. Из трех салонов прибыльным остался только один, расположенный в центре города. Два крупных корпоративных клиента ушли к конкуренту, который предложил более быстрые сроки производства.</p> <p>Себестоимость продукции растет, так как старое оборудование дает много брака, требует частого ремонта и больших затрат ручного труда. Квалифицированных мастеров найти все сложнее, молодежь не идет работать на производство с устаревшим оборудованием и невысокой зарплатой.</p> <p>Мария и Дмитрий разочарованы. Они понимают, что без изменений бизнес будет терять позиции, но отец блокирует любые их инициативы. Формально они занимают высокие должности, но реальных полномочий не имеют. На совещаниях отец публично критикует их идеи, подрывая их авторитет перед персоналом. Старые сотрудники, проработавшие с основателем десятилетиями, тоже скептически относятся к предложениям молодых руководителей.</p> <p>Ситуация усугубилась, когда Мария без согласования с отцом запустила рекламную кампанию в социальных сетях и привлекла агентство для разработки нового сайта с конфигуратором. Отец узнал об этом случайно, увидев счет на оплату услуг агентства. Разразился серьезный конфликт. Анатолий Иванович обвинил дочь в превышении полномочий и бесполезной трате денег на непонятные ему инструменты.</p> <p>Проанализируйте проблемы корпоративного управления в семейном бизнесе и определите ключевые причины конфликта.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>Разработайте план трансформации бизнеса, который учитывал бы интересы всех сторон и минимизировал конфликты.</p> <p>Какие механизмы разделения полномочий и ответственности необходимо внедрить для эффективной совместной работы поколений?</p> <p>Кейс-задача 2</p> <p>Региональная розничная сеть "ДомТехники" специализируется на продаже бытовой техники и электроники. Компания работает 15 лет, имеет 12 магазинов в городах региона общей площадью 8000 кв.м. Штат составляет 180 человек. Годовой оборот 1,2 млрд рублей.</p> <p>Собственник Виктор Сергеевич построил бизнес с нуля. Начинал с небольшого магазина, постепенно расширялся, открывал новые точки. Всегда делал ставку на личный контакт с покупателем, квалифицированных продавцов-консультантов, качественный сервис. Его формула успеха - профессиональная консультация, помощь в выборе, постпродажное обслуживание.</p> <p>Последние три года компания сталкивается с серьезными проблемами. Приход федеральных сетей электроники, развитие маркетплейсов и интернет-магазинов резко изменили рынок. Посещаемость магазинов падает, выручка снижается на 10-15% ежегодно. Покупатели приходят в магазин, смотрят товар, консультируются с продавцами, а потом уходят и заказывают онлайн, где дешевле.</p> <p>Виктор Сергеевич нанял директора по развитию Алексея, 38 лет, который ранее работал в федеральной розничной сети. Алексей сразу увидел проблемы. Компания живет в прошлом. Ассортиментная матрица формируется субъективно, на основе мнений продавцов, а не данных о спросе. Ценообразование хаотичное, нет единой политики, в разных магазинах на один товар могут быть разные цены. Маркетинга практически нет, реклама размещается бессистемно. Сайт компании устарел, онлайн-продаж нет.</p> <p>Алексей предложил комплексную программу цифровой трансформации. Внедрить современную систему управления ассортиментом на основе анализа данных. Запустить омниканальные продажи с интеграцией онлайн и оффлайн. Создать программу лояльности с персонализированными предложениями. Автоматизировать управление запасами и логистику. Внедрить аналитику для отслеживания KPI каждого магазина и сотрудника.</p> <p>Собственник в принципе согласился с необходимостью изменений и выделил бюджет 15 млн рублей на проекты цифровизации. Начали с внедрения новой учетной системы и разработки интернет-магазина. Но на этапе реализации столкнулись с массовым сопротивлением персонала.</p> <p>Продавцы-консультанты, средний возраст которых 45 лет, не понимают, зачем нужны эти нововведения. Они привыкли работать по-старому, не хотят учиться пользоваться новой системой, заполнять электронные формы, фиксировать каждое взаимодействие с клиентом. Многие боятся, что автоматизация приведет к их увольнению. Открыто говорят, что раньше было лучше, а новые технологии только мешают работать.</p> <p>Управляющие магазинами тоже сопротивляются. Они не привыкли работать с аналитикой и отчетами. Воспринимают внедрение систем контроля как недоверие к ним. Саботируют загрузку данных в систему, продолжают вести учет в своих таблицах. На совещаниях кивают головами, но ничего не меняют в своих магазинах.</p> <p>Отдел закупок категорически против изменений в ассортиментной политике. Менеджеры годами работают с определенными поставщиками, получают от них бонусы и откаты. Переход на прозрачную систему выбора поставщиков на основе данных угрожает их теневым доходам. Они всячески тормозят процесс, ссылаясь на то, что статистика не учитывает специфику</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>локальных рынков.</p> <p>Алексей понимает, что без поддержки команды проект провалится. Но он не имеет полномочий увольнять или наказывать сопротивляющихся сотрудников. Собственник не готов к радикальным кадровым решениям, многие управляющие и менеджеры работают с ним 10-15 лет, он их ценит и доверяет им.</p> <p>Прошло полгода с начала проекта. Потрачено 8 млн рублей, но реальных результатов нет. Интернет-магазин запущен, но продажи минимальные, так как нет продвижения. Новая учетная система внедрена частично, данные в нее поступают с ошибками и задержками. Программа лояльности не работает, так как продавцы не предлагают покупателям зарегистрироваться.</p> <p>Виктор Сергеевич начинает разочаровываться в целесообразности цифровизации. Алексей на грани увольнения, он не видит возможности прорваться через стену сопротивления.</p> <p>Диагностируйте причины сопротивления изменениям на разных уровнях организации.</p> <p>Разработайте план управления изменениями с конкретными инструментами преодоления сопротивления персонала.</p> <p>Какие организационные и мотивационные механизмы необходимо внедрить для успешной цифровой трансформации ритейла?</p> <p>Кейс-задача 3</p> <p>Производственное предприятие ООО "СтройКомплект" производит строительные материалы - сухие смеси, штукатурки, шпаклевки, клеи. Компания работает 18 лет на региональном рынке, имеет современное оборудование, собственную лабораторию, склады. Производственная мощность 50 тысяч тонн в год. Персонал 120 человек. Годовая выручка 450 млн рублей.</p> <p>Продукция реализуется через строительные базы, крупные розничные сети DIY-формата, напрямую строительным компаниям. Компания занимает устойчивую позицию в среднем ценовом сегменте, имеет репутацию надежного производителя с приемлемым соотношением цена-качество.</p> <p>Год назад компания выиграла крупный тендер на поставку материалов для масштабного жилищного комплекса. Контракт на 180 млн рублей, самый большой в истории предприятия. Это был прорыв, возможность выйти на новый уровень, получить референс для работы с другими крупными застройщиками.</p> <p>Производство работало с перегрузкой, чтобы выполнить заказ. Первые партии были приняты заказчиком без замечаний. Но через три месяца начались проблемы. Строители начали жаловаться на качество материала. Штукатурка растрескивалась после высыхания, клей плохо держал плитку, шпаклевка осыпалась. Строительный контроль заказчика взял пробы и передал в независимую лабораторию.</p> <p>Результаты экспертизы показали, что продукция не соответствует заявленным характеристикам и стандартам качества. Прочность ниже нормативной, морозостойкость недостаточная, состав не соответствует спецификации. Заказчик остановил приемку, потребовал замены бракованных партий и угрожает расторжением контракта с неустойкой.</p> <p>Генеральный директор создал комиссию для расследования причин. Выяснилась катастрофическая картина. Технолог производства, стремясь снизить себестоимость и уложиться в сжатые сроки, самовольно изменил рецептуры. Заменял часть дорогого импортного сырья на дешевые российские аналоги, уменьшил долю некоторых добавок. Формально состав соответствовал ГОСТу, но фактически характеристики продукции ухудшились.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>Начальник производства знал об этом, но молчал. Он был заинтересован в выполнении плана и экономии затрат, от которых зависела его премия. Лаборатория проводила испытания формально, по сокращенной программе, так как был аврал. Отдел контроля качества имел минимальные полномочия и был подчинен начальнику производства, а не напрямую директору.</p> <p>Более того, выяснилось, что технолог получал откаты от поставщиков дешевого сырья. Менеджер по закупкам тоже был в курсе схемы и имел свою долю. Фактически внутри предприятия сложилась коррупционная группа, которая зарабатывала на снижении качества продукции.</p> <p>Коммерческий директор, который курировал крупный контракт, не контролировал качество отгружаемой продукции. Он был сфокусирован только на объемах продаж и выполнении финансового плана. Система мотивации руководителей была завязана на выручку и маржинальность, но не учитывала качество и претензии клиентов.</p> <p>Теперь компания столкнулась с катастрофой. Заказчик требует компенсации 85 млн рублей за замену материалов и исправление брака. Под угрозой судебное разбирательство. Репутация компании на рынке подорвана, информация о проблемах с качеством быстро распространилась. Два крупных дистрибьютора расторгли контракты. Розничная сеть исключила продукцию из ассортимента.</p> <p>Финансовое положение критическое. Чтобы компенсировать убытки по контракту, придется брать кредит. Но репутационные потери еще больше. На региональном рынке строительных материалов все друг друга знают, информация о скандале стала достоянием всех участников рынка.</p> <p>Проанализируйте системные проблемы управления качеством и корпоративной культуры в компании.</p> <p>Разработайте антикризисный план действий для минимизации ущерба и восстановления репутации.</p> <p>Какую систему управления качеством и организационную структуру необходимо создать, чтобы исключить повторение подобных ситуаций?</p> <p>Кейс-задача 4</p> <p>Компания "СервисЛайн" предоставляет услуги клининга и комплексного обслуживания офисов и торговых центров. Основана 9 лет назад предпринимателем Еленой Викторовной. Начинала с небольшой команды из 5 человек, обслуживая несколько офисов. Сегодня в компании 250 сотрудников, обслуживается 80 корпоративных клиентов. Годовая выручка 280 млн рублей, рентабельность 18%.</p> <p>Елена Викторовна очень вовлечена в бизнес. Она лично встречается со всеми ключевыми клиентами, контролирует качество работы, решает все спорные ситуации. Фактически вся компания держится на ней. Руководители среднего звена имеют минимальные полномочия, все решения принимает собственник.</p> <p>Год назад Елена поняла, что достигла потолка. Она физически не может уделять достаточно внимания всем клиентам и процессам. Бизнес перестал расти, потому что собственник является узким местом. Крупные потенциальные клиенты требуют более профессионального подхода, тендерной документации, сертификатов, регламентов, а у компании этого нет.</p> <p>Елена приняла решение масштабировать бизнес. Планирует за два года увеличить выручку в три раза, выйти в соседние регионы, создать сеть филиалов. Для этого нужно построить систему управления, которая будет работать без её постоянного участия. Нужны профессиональные менеджеры, стандартизированные процессы, качественный HR, маркетинг.</p> <p>Она наняла операционного директора Михаила с опытом работы в федеральной клининговой компании. Поставила задачу - создать систему</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>управления, стандартизировать все процессы, подготовить компанию к масштабированию. Выделила полномочия и бюджет.</p> <p>Михаил начал с аудита. Картина оказалась печальной. Процессы не описаны, каждый работает как привык. Нет стандартов качества услуг, нет системы обучения персонала, нет контроля качества. HR-функция отсутствует как таковая, найм и увольнение происходят хаотично. Финансовый учет ведется примитивно, нет управленческой отчетности. Клиентская база в голове у собственника и нескольких менеджеров.</p> <p>Михаил предложил программу трансформации. Разработать и внедрить стандарты операционных процессов. Создать систему обучения и сертификации персонала. Внедрить CRM и систему управления проектами. Разработать методологию контроля качества. Создать полноценный HR-отдел. Настроить управленческий учет и систему KPI.</p> <p>Начали реализацию. Но столкнулись с проблемами на каждом шаге. Старые менеджеры компании сопротивляются изменениям. Они привыкли работать в режиме ручного управления, решать вопросы по ситуации. Стандарты и регламенты воспринимают как бюрократию. CRM не хотят использовать, продолжают вести клиентов в своих тетрадках и Excel.</p> <p>Бригадиры клининговых бригад вообще игнорируют все нововведения. Это люди, которые много лет работают в компании, имеют личные отношения с Еленой Викторовной. Они считают, что и так хорошо знают свою работу, а новые стандарты и обучение - пустая трата времени.</p> <p>Клиенты начали жаловаться на снижение качества сервиса. Выяснилось, что пока компания занята внутренними изменениями, упал контроль за качеством работы на объектах. Два клиента расторгли контракты.</p> <p>Елена Викторовна в панике. С одной стороны, она понимает необходимость системных изменений. С другой стороны, видит, что в процессе трансформации теряются клиенты и падает качество. Она начинает вмешиваться, отменять решения Михаила, решать вопросы напрямую со старыми менеджерами, минуя операционного директора.</p> <p>Михаил разочарован. Он понимает, что без реальных полномочий и поддержки собственника ничего не изменить. Старая команда саботирует нововведения, а собственник не готова к жестким решениям, боится потерять ключевых людей.</p> <p>Прошло полгода. Программа трансформации буксует. Потрачено много времени и денег, но существенных результатов нет. Михаил думает об уходе. Елена не знает, что делать дальше.</p> <p>Проанализируйте ошибки в подходе к масштабированию бизнеса и управлению изменениями.</p> <p>Разработайте пошаговый план системной трансформации сервисного бизнеса с учетом реальных рисков.</p> <p>Какую организационную структуру и систему управления необходимо создать для успешного масштабирования сервисной компании?</p> <p>Кейс-задача 5</p> <p>Стартап "EduTech" разрабатывает онлайн-платформу для корпоративного обучения с использованием искусственного интеллекта. Проект запущен два года назад командой из трех основателей. Алексей - технический директор, отвечает за разработку продукта. Дмитрий - коммерческий директор, отвечает за продажи. Ольга - операционный директор, отвечает за маркетинг и поддержку клиентов.</p> <p>Первый год команда работала над созданием MVP, вложив собственные средства 8 млн рублей. Продукт получился технологически продвинутым. Платформа использует машинное обучение для адаптации контента под каждого пользователя, геймификацию для вовлечения, аналитику для оценки</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>эффективности обучения.</p> <p>Год назад запустили коммерческие продажи. За это время привлекли 15 корпоративных клиентов, большинство из них - средний бизнес. Общая выручка за год составила 12 млн рублей. Но расходы значительно превышают доходы. Ежемесячный burn rate составляет 2,5 млн рублей при выручке 1 млн рублей.</p> <p>Основные расходы - команда разработки (18 человек), маркетинг и продажи (8 человек), серверная инфраструктура. Собственные средства закончились. Основатели привлекли посевной раунд инвестиций 25 млн рублей от бизнес-ангелов. Инвесторы поставили задачу - достичь точки безубыточности через 12 месяцев и продемонстрировать масштабируемую бизнес-модель.</p> <p>Прошло полгода, но результаты далеки от плана. Клиентов стало 22, выручка выросла до 1,5 млн рублей в месяц, но это значительно ниже целевых показателей. Главная проблема - высокая стоимость привлечения клиента (CAC) и длинный цикл сделки.</p> <p>Продажа корпоративным клиентам занимает в среднем 5-6 месяцев. Требуется множество встреч, презентаций, пилотных проектов, согласований. Средний чек 400 тысяч рублей в год. CAC составляет 250 тысяч рублей. То есть окупаемость клиента более года, при этом высок churn rate - 40% клиентов не продлевают контракт после первого года.</p> <p>Алексей считает, что проблема в недостаточной функциональности продукта. Клиенты просят новые возможности - интеграцию с их HR-системами, кастомизацию контента, мобильное приложение. Он настаивает на расширении команды разработки и концентрации на улучшении продукта.</p> <p>Дмитрий уверен, что проблема в продажах. Нужно увеличить команду продаж, выделить больше бюджета на маркетинг, агрессивнее демпинговать, чтобы быстрее набрать критическую массу клиентов. Он предлагает временно продавать с убытком ради роста базы.</p> <p>Ольга видит проблему в отсутствии product-market fit. Она считает, что продукт слишком сложный для текущего целевого сегмента. Средний бизнес не готов платить такие деньги за продвинутые технологии, им нужно что-то более простое и дешевое. Она предлагает пересмотреть целевой сегмент и сфокусироваться на крупных корпорациях или изменить сам продукт.</p> <p>Между основателями начались серьезные разногласия. На совещаниях возникают конфликты. Каждый тянет одеяло на себя, требуя больше ресурсов для своего направления. Единства в видении стратегии нет. Решения принимаются хаотично, проекты запускаются и бросаются на полпути.</p> <p>Инвесторы недовольны. Они требуют четкого бизнес-плана, понятной стратегии достижения целей, прозрачной отчетности. Но основатели не могут договориться между собой, каждый презентует инвесторам свою версию стратегии.</p> <p>Команда демотивирована. Разработчики устали работать над фичами, которые потом не используются. Продавцы выгорают от длинных безрезультатных переговоров. Маркетинг не понимает, какую целевую аудиторию продвигать. Несколько ключевых сотрудников уже уволились.</p> <p>Денег от посевного раунда осталось на 4 месяца работы. Нужно либо быстро выйти на окупаемость, либо привлечь следующий раунд инвестиций. Но в текущем состоянии новые инвесторы вряд ли дадут деньги. Риск закрытия проекта очень высок.</p> <p>Проведите диагностику проблем бизнес-модели и определите реальные причины неуспеха.</p> <p>Проанализируйте конфликт основателей и предложите механизмы выработки единой стратегии.</p> <p>Разработайте антикризисную стратегию с конкретными действиями для</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	выхода на устойчивую бизнес-модель или пивота проекта.

№ п/п	Практические кейсы-задачи
Вариант 3	<p style="text-align: center;">Кейс-задача 1</p> <p>Производственное предприятие ООО "ПромМаш" выпускает комплектующие для машиностроительной отрасли. Компания работает 20 лет, имеет производственные мощности площадью 5000 кв.м., численность персонала 150 человек. Годовая выручка составляет 520 млн рублей. Основные заказчики - крупные машиностроительные предприятия, на долю трех ключевых клиентов приходится 75% оборота.</p> <p>Предприятие работает по модели make-to-order, производя детали под конкретные заказы клиентов. Цикл производства составляет от 4 до 8 недель в зависимости от сложности изделия. Сырье и материалы закупаются у 25 поставщиков, 60% из которых являются импортерами или работают с импортным сырьем.</p> <p>В течение последних 18 месяцев компания столкнулась с системными проблемами в цепочке поставок. Сроки поставки сырья увеличились с 2-3 недель до 6-8 недель. Цены на основные материалы выросли на 40-60%. Участились случаи полного отсутствия необходимых позиций на рынке. Три постоянных поставщика прекратили работу.</p> <p>Следствием стали срывы сроков выполнения заказов для клиентов. За год компания получила 12 претензий о нарушении договорных обязательств, выплатила штрафы на сумму 8 млн рублей. Один крупный заказчик расторг долгосрочный контракт. Производственные мощности простаивают на 30-40% из-за отсутствия необходимых материалов.</p> <p>Финансовые показатели ухудшились. Рентабельность снизилась с 14% до 6%. Оборотный капитал заморожен в избыточных страховых запасах, которые компания вынуждена создавать. Дебиторская задолженность выросла, так как клиенты задерживают оплату из-за нарушения сроков поставки.</p> <p>Руководство предприятия пыталось решить проблему путем увеличения складских запасов сырья до 3-месячного объема производства. Однако это потребовало привлечения краткосрочного кредита на 40 млн рублей под 18% годовых. Дополнительно пришлось арендовать складские помещения, что увеличило операционные расходы на 1,2 млн рублей ежемесячно.</p> <p>Отдел снабжения работает по традиционной схеме - размещение заказов у проверенных поставщиков по мере необходимости. Система планирования потребности в материалах отсутствует. Взаимодействие между отделами снабжения, производства и продаж осуществляется нерегулярно. Единой информационной системы для управления цепочкой поставок нет.</p> <p>Анализ показал, что 40% материалов имеют только одного поставщика, альтернативные источники не проработаны. Контракты с поставщиками краткосрочные, не предусматривают механизмов гарантии поставок. Система оценки и мониторинга поставщиков формализована слабо.</p> <p>Проведите анализ проблем в системе управления цепочкой поставок и определите ключевые риски.</p> <p>Разработайте стратегию оптимизации системы снабжения с учетом текущих рыночных условий.</p> <p>Предложите комплекс мероприятий по повышению устойчивости цепочки поставок и минимизации операционных рисков.</p> <p style="text-align: center;">Кейс-задача 2</p> <p>Региональная сеть аптек "ФармаМед" включает 28 точек в городах области. Компания работает 12 лет, штат составляет 210 сотрудников. Годовой оборот 680 млн рублей, доля рынка в регионе 18%. Ассортимент насчитывает 8500 наименований лекарственных препаратов и сопутствующих товаров.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>Структура продаж: рецептурные препараты 45%, безрецептурные препараты 35%, сопутствующие товары 20%. Средний чек 850 рублей. Рентабельность по EBITDA составляет 9%. Основные конкуренты - федеральные аптечные сети, занимающие 55% рынка региона.</p> <p>В течение года компания реализовала проект по внедрению программы лояльности. Инвестиции составили 12 млн рублей на разработку и запуск мобильного приложения, CRM-системы, бонусной программы. Целевые показатели проекта: увеличение среднего чека на 15%, повышение частоты покупок на 20%, рост выручки на 25% за год.</p> <p>По итогам 10 месяцев работы программы фактические результаты существенно отличаются от плановых. В программу лояльности зарегистрировалось 23% от общего числа покупателей. Мобильное приложение установили 8% клиентов. Средний чек участников программы вырос на 7%, частота покупок увеличилась на 9%. Общий прирост выручки составил 4%.</p> <p>Анализ показал следующие проблемы. Процесс регистрации в программе занимает 5-7 минут, что создает очереди в аптеках. Фармацевты не мотивированы предлагать клиентам регистрацию, так как это увеличивает время обслуживания и влияет на выполнение их KPI. Функционал мобильного приложения ограничен, отсутствует возможность онлайн-заказа и бронирования препаратов.</p> <p>Бонусная программа предлагает 3% кэшбэка, что не является конкурентным предложением. Федеральные сети предлагают 5-10% и дополнительные привилегии. Персонализированные предложения в приложении формируются некорректно из-за недостаточного объема данных о покупательском поведении.</p> <p>Маркетинговая поддержка программы была недостаточной. Бюджет на продвижение составил 2 млн рублей, потрачен на контекстную рекламу и наружную рекламу возле аптек. Digital-маркетинг, работа с социальными сетями, email-рассылки не использовались.</p> <p>Техническая реализация имеет недостатки. Интеграция CRM с учетной системой аптек работает нестабильно. Данные о покупках попадают в систему с задержкой 24-48 часов. Начисление бонусов происходит некорректно в 15% случаев, что вызывает претензии клиентов.</p> <p>Операционные расходы на поддержку программы составляют 800 тысяч рублей ежемесячно. С учетом низкой эффективности программы и дополнительных расходов фактическая рентабельность снизилась на 1,5 процентных пункта.</p> <p>Руководство рассматривает варианты: закрыть проект, существенно переработать программу или продолжить работу в текущем формате с постепенными улучшениями.</p> <p>Проведите анализ причин неэффективности программы лояльности и выявите критические ошибки реализации.</p> <p>Оцените целесообразность продолжения проекта и разработайте варианты дальнейших действий.</p> <p>Предложите комплекс мер по повышению эффективности программы лояльности с расчетом ожидаемых результатов.</p> <p>Кейс-задача 3</p> <p>Гостиничный комплекс "Парк Отель" категории 4 звезды расположен в областном центре. Отель имеет 120 номеров, конференц-залы на 200 человек, ресторан на 80 мест, спа-центр. Открыт 8 лет назад, находится в собственности частного инвестора. Штат 85 человек.</p> <p>Финансовые показатели до пандемии: средняя загрузка 68%, средняя цена номера 4200 рублей, годовая выручка 185 млн рублей, EBITDA 32%.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>Структура гостей: 60% бизнес-туристы, 30% участники конференций и мероприятий, 10% индивидуальные туристы.</p> <p>В результате ограничительных мер деятельность отеля была приостановлена на 4 месяца. После возобновления работы загрузка составила 25-30%. Поток бизнес-туристов сократился на 70%, конференции и мероприятия практически прекратились. Выручка упала до 35 млн рублей за 8 месяцев работы.</p> <p>Собственник принял решение о реструктуризации бизнеса. Численность персонала сокращена до 45 человек. Спа-центр и один из ресторанов закрыты. Средняя цена номера снижена до 2800 рублей. Реализована программа отсрочек по аренде помещений и кредитным обязательствам.</p> <p>Через год после возобновления работы ситуация стабилизировалась на новом уровне. Загрузка составляет 45%, средняя цена 3100 рублей. Структура гостей изменилась: бизнес-туристы 35%, индивидуальные туристы 40%, длительное проживание (от недели) 25%. Годовая выручка прогнозируется на уровне 95 млн рублей, EBITDA 8%.</p> <p>Управляющая компания провела анализ рынка и конкурентов. Спрос на гостиничные услуги в сегменте бизнес-туризма восстановился на 55% от докризисного уровня. Корпоративные клиенты сократили бюджеты на командировки, перешли на более дешевые варианты размещения. Конференц-услуги восстановились на 40%.</p> <p>Появились новые тенденции. Вырос спрос на длительное проживание от удаленных работников и специалистов, командированных на длительные проекты. Увеличился спрос на семейный отдых выходного дня в отелях с развитой инфраструктурой. Возрос интерес к загородным отелям для проведения корпоративных мероприятий в небольших группах.</p> <p>Конкуренты адаптировались к изменениям. Один отель перепозиционировался в формат апартаментов для длительного проживания. Другой сделал ставку на wellness-туризм и семейный отдых. Третий специализировался на небольших корпоративных мероприятиях с полным пакетом услуг.</p> <p>Текущая стратегия "Парк Отеля" носит выжидательный характер. Отель работает со всеми сегментами без четкого позиционирования. Маркетинговые активности минимальны, бюджет на продвижение 300 тысяч рублей в год. Основной канал продаж - онлайн-агрегаторы бронирования, комиссия которых составляет 15-18%.</p> <p>Инвестиций в развитие не было два года. Номерной фонд требует косметического ремонта. Спа-центр и второй ресторан остаются закрытыми, но за их содержание платятся фиксированные расходы. Обслуживание кредита составляет 2,5 млн рублей ежемесячно.</p> <p>Оцените текущую ситуацию отеля и проанализируйте возможности развития в изменившихся рыночных условиях.</p> <p>Разработайте варианты стратегического позиционирования с учетом новых тенденций рынка и конкурентной среды.</p> <p>Предложите план мероприятий по восстановлению финансовых показателей и повышению операционной эффективности.</p> <p>Кейс-задача 4</p> <p>Дистрибьюторская компания "ТехноСнаб" занимается поставками электротехнического оборудования и комплектующих. Компания работает 14 лет, имеет дистрибьюторские соглашения с 12 производителями. Клиентская база включает 450 организаций: монтажные компании, производственные предприятия, проектные организации, розничные магазины.</p> <p>Территория работы - три соседних региона. Центральный офис и склад находятся в региональном центре. Логистика осуществляется собственным</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>транспортом и через транспортные компании. Штат 45 человек, из них 18 менеджеров по продажам. Годовой оборот 620 млн рублей, рентабельность 11%.</p> <p>Организационная структура отдела продаж построена по территориальному принципу. Каждый менеджер работает с клиентами на закрепленной территории, ведет весь ассортимент. Система мотивации основана на выполнении плана продаж и маржинальности. КРІ включают объем продаж, процент маржи, количество активных клиентов.</p> <p>Анализ продаж за три года показал следующую картину. Рост выручки составил 8% в год, что ниже роста рынка (12-14%). Средняя маржинальность снизилась с 22% до 19%. Количество активных клиентов не растет. Доля топ-50 клиентов в обороте увеличилась с 60% до 72%.</p> <p>Детальное изучение выявило проблемы. Менеджеры фокусируются на работе с крупными лояльными клиентами, которые дают стабильный объем продаж. Освоение новых клиентов практически не ведется. Малые клиенты обслуживаются по остаточному принципу. Потенциал роста за счет допродаж существующим клиентам не реализуется.</p> <p>Система управления продажами основана на ежемесячных планах. Детальное планирование по клиентам и товарным группам не проводится. CRM-система используется формально, данные вносятся нерегулярно. Аналитика продаж ограничивается общими сводками по объемам и марже.</p> <p>Квалификация менеджеров различается существенно. Пять наиболее опытных менеджеров обеспечивают 65% оборота. Остальные работают значительно менее эффективно. Система обучения и развития менеджеров отсутствует. Текущая в отделе продаж составляет 25% в год.</p> <p>Руководитель отдела продаж в основном занимается административными функциями и решением оперативных вопросов. Методическая работа, наставничество, анализ эффективности практически не ведутся. Регулярные встречи с менеджерами проводятся нерегулярно.</p> <p>Маркетинговая поддержка продаж минимальна. База данных клиентов и потенциальных клиентов не систематизирована. Сегментация клиентов по потенциалу и потребностям не проведена. Работа с цифровыми каналами коммуникации не ведется.</p> <p>Конкуренты, применяющие более современные подходы к управлению продажами, показывают лучшую динамику. Некоторые перешли на специализацию менеджеров по товарным группам или отраслям клиентов. Активно используют CRM и аналитику для управления воронкой продаж.</p> <p>Проведите диагностику системы управления продажами и выявите ключевые проблемы.</p> <p>Разработайте предложения по оптимизации организационной структуры и процессов продаж.</p> <p>Предложите комплекс мероприятий по повышению эффективности отдела продаж с оценкой ожидаемых результатов.</p> <p>Кейс-задача 5</p> <p>Консалтинговая компания "БизнесПартнер" специализируется на управленческом консалтинге для среднего бизнеса. Компания работает 11 лет, имеет 25 консультантов, офис в региональном центре. Услуги включают: стратегическое планирование, оптимизацию бизнес-процессов, постановку систем управления, финансовый консалтинг.</p> <p>Бизнес-модель основана на проектной работе. Средняя продолжительность проекта 4-6 месяцев, средний чек 2,5 млн рублей. Годовая выручка 110 млн рублей, рентабельность 24%. Клиентская база насчитывает 85 компаний, повторные обращения составляют 40%.</p> <p>Организационная структура включает директора, коммерческого</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>директора, методолога и консультантов. Консультанты разделены на три уровня: младшие (5 человек), основные (12 человек), старшие (6 человек). Партнеры компании (2 человека) участвуют в проектах выборочно.</p> <p>Система управления проектами централизована. Методолог разрабатывает методологию и контролирует качество. Старшие консультанты руководят проектами. Основные консультанты выполняют экспертную работу. Младшие консультанты занимаются аналитикой и подготовкой материалов.</p> <p>За последние два года компания столкнулась с проблемами роста. Выручка практически не увеличивается, хотя спрос на услуги растет. Компания вынуждена отказывать потенциальным клиентам из-за отсутствия свободных ресурсов. Очередь проектов составляет 3-4 месяца.</p> <p>Анализ ресурсной загрузки показал, что консультанты работают с загрузкой 85-90%, что является предельным значением. Попытки нанять новых консультантов успехом не увенчались. За год было принято 4 человека, трое из них уволились в течение полугода. Адаптация новых сотрудников занимает 6-8 месяцев, в течение которых они работают с низкой эффективностью.</p> <p>Ключевая проблема - зависимость от старших консультантов и партнеров. Они являются носителями экспертизы и методологии. Каждый проект требует их значительного участия. Попытки делегировать больше ответственности основным консультантам приводили к снижению качества работы и претензиям клиентов.</p> <p>Методология и знания формализованы недостаточно. Большая часть экспертизы находится в головах старших консультантов. Единой базы знаний нет. Каждый проект выполняется во многом уникально, хотя типовые задачи повторяются. Стандартизация процессов минимальна.</p> <p>Система обучения и развития консультантов развита слабо. Младшие консультанты учатся в основном на проектах под руководством старших. Формализованные программы развития отсутствуют. Карьерный рост медленный, что снижает мотивацию.</p> <p>Партнеры компании перегружены. Помимо участия в проектах они занимаются продажами, управлением, развитием методологии. Эффективное делегирование затруднено из-за недостаточной квалификации других консультантов.</p> <p>Финансовая модель показывает, что при текущей структуре затрат и бизнес-модели рост возможен только за счет увеличения численности старших консультантов. Однако вырастить или нанять таких специалистов крайне сложно. Рынок труда дефицитен, требуемая компетенция формируется годами.</p> <p>Проанализируйте ограничения бизнес-модели и выявите ключевые барьеры масштабирования.</p> <p>Разработайте стратегию развития компании с учетом специфики консалтингового бизнеса.</p> <p>Предложите комплекс организационных и методологических решений для обеспечения роста без потери качества услуг.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
Вариант 4	<p>Кейс-задача 1</p> <p>Компания "ЛогистикПро" предоставляет услуги складской логистики и грузоперевозок. Основана 10 лет назад, имеет три складских комплекса общей площадью 12000 кв.м., автопарк из 35 единиц техники. Численность персонала 95 человек. Годовая выручка 380 млн рублей, рентабельность 13%.</p> <p>Клиентская база включает 65 компаний из различных отраслей: розничные сети, производственные предприятия, дистрибьюторы. Средний срок сотрудничества с клиентом 3,5 года. На долю десяти крупнейших клиентов приходится 68% выручки. Услуги предоставляются на основе долгосрочных договоров со сроком действия от одного года.</p> <p>Основатель компании принял решение о передаче операционного управления наемному генеральному директору. На должность был приглашен специалист с опытом работы в федеральной логистической компании. Собственник сохранил за собой функции стратегического управления и финансового контроля, планируя постепенно снижать свою вовлеченность в операционную деятельность.</p> <p>Через шесть месяцев работы нового руководителя обнаружились следующие обстоятельства. Генеральный директор учредил собственную логистическую компанию, которая работает на соседней территории. Формально это не является прямой конкуренцией, так как географические зоны операций не пересекаются.</p> <p>Проверка показала, что два клиента "ЛогистикПро" перевели часть своих логистических операций в новую компанию генерального директора. Оборудование для нового бизнеса было приобретено у поставщиков, с которыми работает "ЛогистикПро", по ценам, предполагающим корпоративные скидки. Три сотрудника компании, включая начальника отдела продаж, оформлены совместителями в новой структуре.</p> <p>Трудовой договор с генеральным директором не содержит положений о запрете конкурирующей деятельности и ограничениях после прекращения трудовых отношений. Договоры с ключевыми сотрудниками также не включают соответствующих условий. Регламент взаимодействия между собственником и наемным руководителем разработан в общих чертах.</p> <p>Финансовые показатели компании за период работы нового директора сохранились на прежнем уровне. Новых крупных контрактов заключено не было, хотя рынок демонстрирует рост. Операционная эффективность практически не изменилась.</p> <p>Собственник рассматривает различные варианты действий. Расторжение договора с генеральным директором может привести к уходу части клиентов и ключевых сотрудников. Сохранение существующей ситуации создает риски дальнейшего оттока ресурсов. Необходимо принять решение о дальнейших действиях.</p> <p>Проанализируйте ситуацию с точки зрения корпоративного управления и выявите системные проблемы в организации бизнеса.</p> <p>Оцените возможные варианты решения конфликта интересов и определите их последствия для компании.</p> <p>Разработайте комплекс мер по защите интересов бизнеса при делегировании управленческих полномочий наемным менеджерам.</p> <p>Кейс-задача 2</p> <p>Производственное предприятие "ПолимерТех" выпускает полимерную упаковку для пищевой промышленности. Компания работает 16 лет, имеет производственные мощности годовой производительностью 2400 тонн продукции. Штат 135 человек. Годовая выручка 340 млн рублей, рентабельность 9%.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>Ассортимент включает 45 видов упаковочных материалов. Производство организовано на четырех технологических линиях. Основное оборудование введено в эксплуатацию 8-12 лет назад, находится в удовлетворительном техническом состоянии. Клиентская база насчитывает 120 предприятий пищевой промышленности.</p> <p>Рынок полимерной упаковки характеризуется высокой конкуренцией. Действуют три крупных федеральных производителя с современным оборудованием и отлаженной логистикой. Региональные производители конкурируют преимущественно по цене и срокам поставки. Технологическое обновление отрасли происходит каждые 5-7 лет.</p> <p>Руководство предприятия анализирует возможности развития бизнеса. Рассматриваются два основных направления. Первое - модернизация производства с установкой современной автоматизированной линии стоимостью 180 млн рублей. Это позволит увеличить производительность на 40%, снизить себестоимость на 12%, улучшить качество продукции и освоить новые виды упаковки.</p> <p>Второе направление - приобретение регионального конкурента, испытывающего финансовые трудности. Стоимость сделки оценивается в 95 млн рублей. Приобретаемое предприятие имеет производственные мощности 1200 тонн в год, клиентскую базу из 60 компаний, земельный участок площадью 1,2 га в промышленной зоне.</p> <p>Финансовые возможности компании ограничены. Собственных средств недостаточно для реализации любого из проектов. Банковское кредитование доступно под 15% годовых с требованием залога имущества. Срок окупаемости проекта модернизации оценивается в 5,5 лет, проекта приобретения - в 6 лет.</p> <p>Анализ показывает различные риски вариантов. Модернизация требует освоения нового оборудования, обучения персонала, отладки технологических процессов. Период выхода на проектную мощность может составить 12-18 месяцев. Существуют риски технологического характера и рыночного спроса на новые виды продукции.</p> <p>Приобретение конкурента дает доступ к дополнительным производственным мощностям и клиентской базе. Однако требуется интеграция двух предприятий, оптимизация численности персонала, согласование производственных процессов. Приобретаемое предприятие имеет устаревшее оборудование, требующее ремонта и модернизации в течение трех лет.</p> <p>Третий вариант - сохранение текущей стратегии с точечными улучшениями производства за счет собственных средств. Это не требует привлечения заемного финансирования, но ограничивает возможности роста и усиления рыночных позиций.</p> <p>Рынок полимерной упаковки растет на 8-10% ежегодно. Федеральные производители активно расширяют присутствие в регионах. Технологический разрыв между крупными и средними производителями увеличивается. Клиенты предъявляют повышенные требования к качеству, срокам поставки и ассортименту.</p> <p>Оцените стратегические варианты развития компании с точки зрения рисков и возможностей.</p> <p>Проведите сравнительный анализ инвестиционных проектов и определите критерии выбора оптимального варианта.</p> <p>Разработайте рекомендации по стратегии развития с учетом рыночной ситуации и ресурсных возможностей компании.</p> <p>Кейс-задача 3</p> <p>Сеть магазинов товаров для дома "УютДом" включает 15 торговых точек</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>в городах региона общей площадью 8500 кв.м. Компания работает 9 лет, штат 180 человек. Годовой оборот 520 млн рублей, рентабельность 7%. Ассортимент насчитывает 12000 наименований товаров для дома, мебели, текстиля, посуды, декора.</p> <p>Организационная структура компании включает центральный офис, коммерческую службу, отдел закупок, финансово-экономический отдел, отдел логистики. Управляющие магазинов подчиняются коммерческому директору. Централизованные закупки осуществляются для всей сети. Управленческий учет ведется в разрезе каждого магазина.</p> <p>Анализ финансовых результатов показывает существенную разницу в эффективности работы магазинов. Пять магазинов демонстрируют рентабельность 12-15% и обеспечивают основную прибыль сети. Шесть магазинов работают с рентабельностью 3-5%. Четыре магазина убыточны, совокупный убыток за год составил 8 млн рублей.</p> <p>Детальный анализ выявил следующие факторы. Прибыльные магазины расположены в торговых центрах с высокой посещаемостью или в центральных районах городов. Имеют торговые площади 450-650 кв.м., удобную планировку, современный формат представления товаров. Управляющие этих магазинов работают в компании 4-7 лет, обладают высокой квалификацией.</p> <p>Низкорентабельные магазины расположены в менее проходимых местах, имеют торговые площади 350-500 кв.м., требуют обновления торгового оборудования. Управляющие менее опытные, текучесть персонала продавцов составляет 35-40% в год. Качество выкладки товара и мерчандайзинга уступает стандартам сети.</p> <p>Убыточные магазины открывались 2-3 года назад в рамках программы расширения. Три из них расположены в небольших городах с населением 50-80 тысяч человек. Арендные ставки высоки относительно покупательной способности населения. Товарооборот недостаточен для покрытия постоянных расходов. Попытки увеличить продажи за счет расширения ассортимента привели к затовариванию и росту запасов.</p> <p>Финансовый директор предлагает закрыть убыточные магазины для улучшения общих показателей сети. Расчеты показывают, что закрытие позволит сократить убытки и высвободить оборотный капитал, замороженный в запасах. Экономия составит 12 млн рублей ежегодно.</p> <p>Коммерческий директор возражает против закрытия. Считает, что магазины нужно оптимизировать, а не закрывать. Предлагает сократить торговые площади, пересмотреть ассортимент, снизить операционные расходы. Аргументирует тем, что уход из небольших городов означает потерю доли рынка, которую займут конкуренты.</p> <p>Генеральный директор рассматривает третий вариант - трансформация убыточных магазинов в формат дискаунтеров с ограниченным ассортиментом и низкими ценами. Это требует изменения концепции магазинов, перезаключения договоров с арендодателями, корректировки ассортиментной и ценовой политики.</p> <p>Дополнительный фактор - приближающееся окончание сроков аренды в трех убыточных магазинах через 6-8 месяцев. Арендодатели не готовы к существенному снижению ставок. Решение необходимо принять с учетом сроков уведомления о расторжении договоров.</p> <p>Проанализируйте причины различной эффективности магазинов и определите ключевые факторы успеха.</p> <p>Оцените предложенные варианты решения проблемы убыточных магазинов с точки зрения стратегических и финансовых последствий.</p> <p>Разработайте рекомендации по оптимизации сети с учетом долгосрочных интересов развития бизнеса.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>Кейс-задача 4</p> <p>Компания "СофтДевелопмент" разрабатывает программное обеспечение для автоматизации учета и управления для малого и среднего бизнеса. Основана 7 лет назад, штат 35 человек. Основной продукт - облачная система управления с модульной архитектурой. Клиентская база 280 компаний, годовая выручка 65 млн рублей.</p> <p>Бизнес-модель основана на подписке. Клиенты платят ежемесячную плату в зависимости от количества пользователей и подключенных модулей. Средний чек 19 тысяч рублей в месяц. Стоимость привлечения клиента (CAC) составляет 45 тысяч рублей. Средний срок жизни клиента (LTV) 28 месяцев. Churn rate 3,5% в месяц.</p> <p>Структура компании включает отдел разработки (22 человека), отдел продаж и поддержки (9 человек), административный персонал (4 человека). Основатель компании выполняет функции генерального директора и технического директора. Система разрабатывается на собственной технологической платформе.</p> <p>Финансовые показатели показывают устойчивый рост. Выручка увеличивается на 25-30% ежегодно. Количество клиентов растет на 80-100 в год. Валовая маржа составляет 78%. EBITDA 22%. Бизнес генерирует положительный денежный поток, что позволяет финансировать развитие за счет собственных средств.</p> <p>Анализ метрик показывает ограничения модели. CAC окупается за 2,4 месяца, что является хорошим показателем. Однако высокий churn rate приводит к потере значительной части клиентов. За год теряется около 35% клиентской базы. Основные причины ухода: переход на решения конкурентов, закрытие бизнеса клиента, неудовлетворенность функциональностью или поддержкой.</p> <p>Исследование потребностей рынка выявило запрос на интеграцию с другими системами, мобильные приложения, расширенную аналитику. Конкуренты активно развивают эти направления. Технологическая платформа компании имеет ограничения для быстрой реализации требуемых функций.</p> <p>Основатель рассматривает два стратегических направления. Первое - эволюционное развитие существующего продукта с постепенным добавлением новых возможностей в рамках текущей архитектуры. Это минимизирует риски, но может привести к технологическому отставанию от конкурентов.</p> <p>Второе направление - масштабная технологическая трансформация с переходом на современную архитектуру, что даст возможность быстрого развития функциональности. Проект оценивается в 18-24 месяца и потребует концентрации значительной части команды разработки. В период трансформации развитие текущего продукта замедлится.</p> <p>Дополнительная опция - привлечение внешних инвестиций для ускорения развития и найма дополнительных разработчиков. Предварительные переговоры с венчурным фондом показали готовность инвестировать 80-100 млн рублей в обмен на 30-35% доли. Условие - реализация агрессивной стратегии роста с увеличением выручки в 5 раз за 3 года.</p> <p>Рынок систем автоматизации для малого и среднего бизнеса растет на 15-18% ежегодно. Усиливается конкуренция со стороны как специализированных решений, так и универсальных платформ. Клиенты становятся более требовательными к функциональности, интеграциям, мобильности.</p> <p>Оцените текущую бизнес-модель компании и определите ключевые риски и возможности.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>Проанализируйте стратегические варианты развития с точки зрения соотношения рисков и потенциальных результатов.</p> <p>Разработайте рекомендации по выбору стратегии с обоснованием критериев принятия решения.</p> <p>Кейс-задача 5</p> <p>Торговая компания "ОптТорг" занимается оптовыми поставками продуктов питания в розничные магазины и точки общественного питания. Работает 13 лет в двух соседних регионах. Имеет два распределительных центра общей площадью 4500 кв.м., автопарк 28 единиц. Штат 75 человек. Годовая выручка 840 млн рублей, рентабельность 5,5%.</p> <p>Ассортимент включает 3200 наименований продуктов питания от 85 поставщиков. Клиентская база насчитывает 520 торговых точек. Поставки осуществляются собственным транспортом по графику 2-3 раза в неделю каждому клиенту. Система работы основана на принятии заказов от клиентов, комплектации на складе и доставке.</p> <p>Управленческий учет позволяет анализировать рентабельность по товарным группам, поставщикам и клиентам. Данные показывают существенную неоднородность показателей. По товарным группам маржинальность колеблется от 3% до 18%. По клиентам разброс еще больше - от убыточных до приносящих 12-15% маржи.</p> <p>Анализ рентабельности клиентов выявил следующую структуру. 15% клиентов (78 торговых точек) обеспечивают 65% оборота и 85% прибыли. Это крупные магазины с объемом закупок от 300 тысяч рублей в месяц. Маржинальность работы с ними 8-12%. Логистические затраты относительно низкие из-за объема поставок.</p> <p>50% клиентов (260 точек) работают с маржинальностью 4-6%. Объем закупок 80-250 тысяч рублей в месяц. Обеспечивают 30% оборота и 15% прибыли. Это основная масса стабильных клиентов со средними объемами.</p> <p>35% клиентов (182 точки) приносят минимальную прибыль или убыточны. Объем закупок менее 70 тысяч рублей в месяц. Обеспечивают 5% оборота, но фактически не приносят прибыли из-за высоких логистических затрат на обслуживание малых заказов. Некоторые клиенты убыточны из-за удаленного расположения и малого объема.</p> <p>Коммерческий директор предлагает оптимизировать клиентский портфель. Установить минимальный объем заказа 50 тысяч рублей или минимальную сумму доставки 3 тысячи рублей для малых заказов. Отказаться от обслуживания удаленных малообъемных клиентов. Это позволит повысить общую рентабельность на 2-3 процентных пункта.</p> <p>Директор по развитию возражает. Считает, что отказ от малых клиентов приведет к сокращению присутствия на рынке. Конкуренты займут освободившиеся ниши. Часть малых клиентов со временем могут вырасти. Предлагает оптимизировать логистику для снижения затрат на обслуживание малых точек.</p> <p>Логист предлагает третий вариант. Изменить схему доставки для малых клиентов на сборные маршруты с фиксированным графиком. Клиент может получать товар только в определенные дни недели по установленному маршруту. Это снизит логистические затраты, сохранив клиентов.</p> <p>Финансовый анализ показывает различные эффекты вариантов. Отказ от убыточных клиентов даст быстрое улучшение показателей, но сократит оборот на 40 млн рублей. Оптимизация логистики требует времени на перестройку процессов и может вызвать недовольство клиентов. Введение минимальных сумм заказа приведет к потере части клиентов.</p> <p>Рынок оптовой торговли продуктами питания высококонкурентный. Действуют несколько крупных федеральных и региональных операторов.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>Маржинальность в отрасли под давлением. Клиенты требуют расширения ассортимента, улучшения сервиса, гибких условий при сохранении или снижении цен.</p> <p>Проанализируйте структуру клиентского портфеля и оцените экономическую эффективность работы с различными сегментами.</p> <p>Оцените предложенные варианты оптимизации с точки зрения краткосрочных и долгосрочных последствий для бизнеса.</p> <p>Разработайте комплексную стратегию управления клиентским портфелем с учетом рыночной ситуации и операционных возможностей компании.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
Вариант 5	<p>Кейс-задача 1</p> <p>Ольга открыла салон красоты пять лет назад в хорошем районе Москвы. Бизнес пошел успешно: сформировалась база постоянных клиентов, работает команда из восьми мастеров, годовой оборот около 15 млн рублей, стабильная прибыль 3-3,5 млн рублей в год.</p> <p>Год назад к Ольге обратились с предложением открыть франшизу ее салона. Предприниматель из Екатеринбурга был готов заплатить паушальный взнос 800 тысяч рублей и ежемесячный роялти 5% от выручки. Ольга загорелась идеей: это казалось отличным способом масштабировать бизнес без собственных вложений и получать пассивный доход.</p> <p>Она потратила четыре месяца и около 600 тысяч рублей на разработку франчайзингового пакета: описала все бизнес-процессы, создала брендбук, разработала программы обучения персонала, стандарты обслуживания. Первая франшиза открылась, и поначалу все шло хорошо.</p> <p>Но через полгода начались проблемы. Франчайзи стала жаловаться, что стандарты слишком жесткие, а поддержка со стороны Ольги недостаточная. Ольга, в свою очередь, обнаружила, что франчайзи не соблюдает стандарты качества: использует более дешевые материалы, экономит на обучении персонала, урезает время процедур. В соцсетях стали появляться негативные отзывы о салоне в Екатеринбурге, и люди не понимали, что это франшиза — для них это был салон Ольги, и репутация головного бренда начала страдать.</p> <p>Ольга попыталась разобраться и поняла, что франчайзинговый договор составлен плохо. Механизмы контроля качества не прописаны, санкции за нарушение стандартов символические, расторгнуть договор досрочно очень сложно. Юристы сказали, что судебные разбирательства обойдутся дороже, чем полученный паушальный взнос, а роялти франчайзи задерживает под разными предлогами.</p> <p>Вдобавок Ольга обнаружила, что управление франшизой отнимает огромное количество времени: постоянные консультации, решение проблем, конфликты. Времени на собственный салон стало не хватать, там начались проблемы: два мастера уволились, несколько постоянных клиентов ушли, недовольные снизившимся вниманием со стороны владелицы.</p> <p>Появился интерес еще от трех потенциальных франчайзи из других городов, но Ольга теперь не знает, стоит ли продолжать. С одной стороны, идея франчайзинга все еще кажется привлекательной. С другой стороны, текущий опыт показывает, что она не была готова к таким сложностям.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Какие ошибки допустила Ольга при создании франшизы и выборе первого франчайзи? 2. Как следует поступить с проблемным франчайзи в Екатеринбурге? Какие действия помогут минимизировать репутационные и финансовые потери? 3. Стоит ли Ольге продолжать развитие франчайзинга? Если да, то что необходимо изменить в подходе? Если нет, то какие альтернативные стратегии масштабирования салонного бизнеса вы можете предложить? <p>Кейс-задача 2</p> <p>Дмитрий создал стартап по разработке мобильного приложения для фитнес-тренировок с элементами геймификации. Проект показался перспективным, и через бизнес-ангелов он нашел инвестора — частного предпринимателя Виктора, который вложил 10 млн рублей в обмен на 40% компании.</p> <p>Первые полгода отношения были хорошими. Виктор не вмешивался в операционную деятельность, периодически давал полезные советы, помогал связями. Дмитрий собрал команду из семи человек, запустил MVP приложения, начал привлекать первых пользователей.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>Проблемы начались, когда стало ясно, что изначальная бизнес-модель не работает. Конверсия из бесплатной версии в платную подписку оказалась в три раза ниже прогнозируемой. Стоимость привлечения пользователя оказалась выше, чем они могут принести дохода. Деньги заканчивались быстрее, чем планировалось.</p> <p>Дмитрий понял, что нужно менять стратегию: добавить корпоративный сегмент, продавать подписки B2B компаниям для их сотрудников. Это требовало времени на разработку дополнительного функционала и изменения маркетинговой стратегии. Дмитрий запросил у Виктора еще 5 млн рублей на следующие 8 месяцев.</p> <p>Виктор отказался. Он сказал, что Дмитрий неэффективно расходует деньги, раздул штат, тратит слишком много на маркетинг без должной отдачи. Виктор потребовал сократить расходы вдвое, уволить половину команды и сфокусироваться на текущей модели, "докрутив" конверсию. Дмитрий возразил, что сокращения убьют продукт, а текущая модель уже показала свою неэффективность.</p> <p>Конфликт обострился. Виктор начал приходить в офис, проверять работу команды, требовать еженедельные отчеты по каждой трате, устраивать разносы сотрудникам. Атмосфера в команде ухудшилась, два ключевых разработчика уволились. Дмитрий чувствует, что теряет контроль над своим проектом.</p> <p>Виктор намекнул, что если Дмитрий не справляется с управлением, возможно, стоит привлечь наемного CEO с опытом, а Дмитрию остаться в роли СРО (директора по продукту). Для Дмитрия это неприемлемо — это его проект, его видение, он не готов отдавать управление.</p> <p>Юристы объяснили, что по акционерному соглашению Виктор имеет право вето на ключевые решения, включая привлечение нового финансирования и назначение топ-менеджеров. Дмитрий формально остается CEO, но без согласия Виктора не может принять ни одного стратегического решения.</p> <p>Появилась возможность привлечь другого инвестора, который готов вложить деньги и поддержать новую стратегию, но для этого нужно развести Виктора, выкупив его долю. Виктор готов продать, но хочет 15 млн рублей за свои 40%, хотя вкладывал 10 млн год назад, а компания с тех пор не выросла в стоимости. Таких денег у Дмитрия и нового инвестора нет.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Какие ошибки допустил Дмитрий при структурировании сделки с инвестором? Что нужно было предусмотреть в акционерном соглашении? 2. Как оценить позиции каждой стороны в данном конфликте? Кто прав с точки зрения бизнес-логики — Дмитрий или Виктор? 3. Какие варианты выхода из текущей ситуации существуют? <p>Предложите план действий для разрешения конфликта. Можно ли сохранить проект и партнерство?</p> <p>Кейс-задача 3</p> <p>Сергей руководит производственной компанией по изготовлению металлоконструкций. Компания средняя, 120 сотрудников, работает стабильно. Три года назад Сергей нанял технического директора Алексея — высококлассного специалиста, который пришел из крупной корпорации. Алексей быстро вник в процессы, оптимизировал производство, внедрил новые технологии, наладил контроль качества. Эффективность производства выросла на 30%, брак снизился втрое.</p> <p>Алексей стал незаменимым. Только он полностью понимает технологические процессы, только он может решить сложные технические вопросы, только с ним хотят общаться ключевые заказчики по техническим спецификациям. Сергей полностью доверял Алексею, не вникал в технические</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>детали, сфокусировался на продажах и финансах.</p> <p>Полгода назад Алексей пришел к Сергею с предложением: он хочет получить долю в бизнесе. Аргументы были следующие: благодаря его работе прибыль компании выросла значительно, он вложил в компанию свои знания и связи, он де-факто второй человек в компании и хочет быть признанным партнером, а не наемным работником. Алексей предложил выделить ему 25% доли за символическую цену с рассрочкой на три года.</p> <p>Сергей отказал. Он объяснил, что компанию создавал он, вкладывал деньги, нес риски. Алексей получает хорошую зарплату, бонусы от прибыли, этого должно быть достаточно. Доли в компании Сергей не планирует никому отдавать — это его бизнес.</p> <p>После этого разговора отношения испортились. Алексей стал замкнутым, перестал проявлять инициативу, начал приходить ровно к началу рабочего дня и уходить ровно в конце, хотя раньше мог задержаться допоздна, если нужно было решить срочную задачу. Энтузиазм пропал.</p> <p>Месяц назад Сергей случайно узнал, что Алексей встречался с конкурентом — владельцем аналогичной компании в соседнем регионе. Сергей напрямую спросил Алексея, что происходит. Алексей ответил, что его пригласили на позицию партнера и технического директора с долей 30% в той компании. Он еще не принял окончательного решения, но серьезно это рассматривает.</p> <p>Сергей понял, что уход Алексея будет катастрофой. Во-первых, технологические знания уйдут к конкуренту. Во-вторых, замену найти будет очень сложно — нужен не просто технический директор, а человек, который знает специфику их производства, отношения с поставщиками и заказчиками. В-третьих, сейчас у них в работе три крупных проекта, которые Алексей ведет лично, его уход сорвет сроки и создаст проблемы с клиентами.</p> <p>Сергей попытался удержать Алексея, предложив повышение зарплаты на 40%. Алексей отказался, сказав, что дело не в деньгах, а в статусе и признании. Он хочет быть партнером, совладельцем, а не просто наемным работником, какую бы зарплату ему ни платили.</p> <p>Теперь Сергей думает: может быть, согласиться на долю для Алексея? Но он боится создать прецедент, опасается потерять контроль, не уверен, что Алексей действительно стоит 25% компании. С другой стороны, потеря Алексея может стоить еще дороже.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Правильно ли поступил Сергей, отказав Алексею в доле компании? Обоснуйте свою позицию. 2. Какие альтернативные способы мотивации и удержания ключевых сотрудников мог использовать Сергей вместо передачи доли в бизнесе? 3. Как следует поступить сейчас? Соглашаться на условия Алексея, искать компромисс или отпустить его и готовиться к последствиям? Разработайте план действий для каждого сценария. <p>Кейс-задача 4</p> <p>Татьяна владеет небольшим семейным рестораном итальянской кухни в центре города. Ресторан открыт 8 лет, имеет лояльную аудиторию, хорошую репутацию. Средний чек 2500 рублей, позиционирование — хорошее качество по умеренным ценам. Бизнес стабильный, рентабельность 12-15%.</p> <p>Год назад в соседнем здании открылся новый ресторан той же кухни. Владельцы — молодые амбициозные предприниматели с серьезным финансированием. Они сделали дорогой ремонт, наняли шеф-повара из известного московского ресторана, запустили агрессивную рекламную кампанию.</p> <p>Главное — они установили цены на 30% ниже, чем у Татьяны. Средний чек у них 1700 рублей при сопоставимом качестве. Очевидно, что в первое</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>время они работают себе в убыток, захватывая аудиторию.</p> <p>Эффект не заставил себя ждать. Поток гостей в ресторане Татьяны упал на 40%. Особенно сильно просели будние дни. Постоянные клиенты звонят, спрашивают, почему у Татьяны дороже, не может ли она сделать скидку. В соцсетях появились комментарии, сравнивающие два ресторана не в пользу Татьяны.</p> <p>Татьяна оказалась перед выбором. Первый вариант — снизить цены до уровня конкурента или даже ниже, чтобы вернуть клиентов. Но быстрый расчет показал, что при таких ценах она будет работать в ноль или даже в минус. У нее нет резервов, чтобы демпинговать в надежде на будущее, как это делают конкуренты.</p> <p>Второй вариант — не вступать в ценовую войну, а сделать ставку на качество, уникальность, сервис. Можно обновить меню, добавить уникальные блюда, которых нет у конкурентов, усилить маркетинг, подчеркивая свои преимущества: семейный ресторан с историей, проверенное качество, аутентичные рецепты. Но это требует инвестиций в обновление концепции, продвижение, возможно, небольшой ремонт. И нет гарантии, что это сработает.</p> <p>Третий вариант — временно снизить цены хотя бы на популярные позиции, дать скидки постоянным клиентам, запустить акции. Это компромисс между первыми двумя вариантами, но есть риск, что клиенты привыкнут к сниженным ценам и не захотят возвращаться к старым.</p> <p>Татьяна обратилась к своему бухгалтеру и маркетологу. Бухгалтер однозначно против снижения цен — говорит, что это путь в никуда, компания не выживет. Маркетолог предлагает креативную кампанию с акцентом на историю и качество, но признает, что результат не гарантирован. Шеф-повар обижен, что его кухню сравнивают с конкурентами, настаивает на повышении позиционирования и даже увеличении цен, чтобы подчеркнуть премиальность.</p> <p>Сама Татьяна в растерянности. Она всегда избегала агрессивной конкуренции, не любит конфликтов. Ресторан для нее не просто бизнес, а дело жизни, отражение ее вкуса и ценностей. Видеть, как его топчут ценовым демпингом, больно. Но и терять бизнес она не хочет.</p> <p>Деньги на счетах есть, но их хватит максимум на 4-5 месяцев работы в убыток, если она решит снижать цены. Кредит брать не хочет. Партнеров нет, решение принимать только ей.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Какую стратегию должна выбрать Татьяна в условиях агрессивного ценового демпинга со стороны конкурента? Обоснуйте свой выбор. 2. Какие конкретные действия необходимо предпринять в краткосрочной (1-3 месяца) и среднесрочной (3-12 месяцев) перспективе для сохранения бизнеса? 3. Как избежать ценовых войн в ресторанном бизнесе? Какие конкурентные преимущества можно создать, которые не копируются простым снижением цен? <p>Кейс-задача 5</p> <p>Павел владеет небольшой курьерской службой по доставке документов и посылок для корпоративных клиентов. Бизнес работает 6 лет, 25 курьеров, 12 постоянных корпоративных клиентов, годовой оборот 22 млн рублей. Бизнес нишевый, конкуренция умеренная, отношения с клиентами личные, многие работают с Павлом годами.</p> <p>Два месяца назад произошел инцидент. Один из курьеров должен был доставить пакет с важными документами для судебного заседания. Срок был критичный — до 15:00. Курьер попал в пробку, опоздал на 40 минут. Документы не были приняты, судебное заседание перенесли, клиент</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>(юридическая фирма) понес убытки, их клиент был крайне недоволен.</p> <p>Юридическая фирма потребовала от Павла компенсацию 500 тысяч рублей — именно во столько они оценили свои убытки и репутационные риски. Павел изучил договор — там действительно прописана ответственность за несвоевременную доставку, но сумма не конкретизирована, написано "возмещение фактически понесенных убытков".</p> <p>Павел признал вину, извинился, предложил компенсацию 50 тысяч рублей — это пятикратная стоимость услуги доставки. Клиент отказался, сказал, что это неадекватная сумма, настаивал на 500 тысячах. Переговоры зашли в тупик.</p> <p>Тогда клиент оставил развернутый негативный отзыв на всех площадках: Google, Яндекс, профильных форумах, в корпоративных чатах. В отзыве описал инцидент, назвал службу Павла непрофессиональной и ненадежной, не рекомендовал иметь с ними дела. Отзыв был эмоциональным, но фактически правдивым.</p> <p>Последствия не заставили себя ждать. Два других корпоративных клиента, увидев отзыв, решили не продлевать контракты. Один потенциальный крупный клиент, с которым шли переговоры, отказался от сотрудничества, сославшись на репутационные риски. Общая потеря в выручке прогнозируется на уровне 6-7 млн рублей в год.</p> <p>Павел попытался договориться с клиентом снова, предложил 150 тысяч и официальные извинения. Клиент ответил, что поезд ушел, теперь только 500 тысяч и удаление всех отзывов. Юристы Павла говорят, что шансы в суде примерно 50/50 — с одной стороны, вина Павла очевидна, с другой стороны, 500 тысяч явно завышенная сумма, реальные убытки клиента доказать будет сложно. Но судебные издержки составят около 200 тысяч, процесс займет год, а репутационный ущерб от публичного судебного разбирательства может быть еще больше.</p> <p>Есть еще один вариант — попытаться удалить отзывы через техподдержку площадок, сославшись на то, что они порочат деловую репутацию. Но это долго, малоэффективно, и морально сомнительно, если отзыв правдивый.</p> <p>Партнер Павла, владеющий 30% бизнеса, настаивает заплатить 500 тысяч, закрыть вопрос и двигаться дальше — каждый день промедления стоит денег. Павел считает это несправедливым, не хочет поощрять шантаж, чувствует, что его пытаются "развести" на деньги.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Как следует поступить Павлу в данной ситуации? Платить, судиться или искать другие варианты? Обоснуйте свой выбор. 2. Какие ошибки в управлении рисками и работе с клиентами допустил Павел? Что нужно было сделать по-другому до инцидента и сразу после него? 3. Как выстроить систему управления репутацией и работы с негативными отзывами для сервисного бизнеса? Какие превентивные меры помогут минимизировать подобные риски в будущем?

**Образовательная автономная некоммерческая организация
высшего образования**

**«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
ИНСТИТУТ»**

Факультет «Экономики и управления»
Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Направленность: _____ (указать)

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета Экономики и управления
_____ А. Л. Карпова

Подпись

« ____ » _____ 202__ г.

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ

НА _____
(вид практики)

_____ (тип практики)

обучающегося группы _____
(Шифр и № группы)

(ФИО обучающегося)

Место прохождения практики:

_____ (наименование структурного подразделения Организации)

Срок прохождения практики: с « ____ » _____ 20__ г. по « ____ » _____ 20__ г.

Содержание индивидуального задания на практику¹:

№ п/п	Виды работ
1.	Инструктаж по соблюдению правил противопожарной безопасности, правил охраны труда, техники безопасности, санитарно-эпидемиологических правил и гигиенических нормативов.
2.	Выполнение определенных практических кейсов-задач, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности по итогам

¹ Должно быть не менее 5-ти вариантов (суммарно не менее 25-ти кейс-задач) по каждой практике в соответствии с учебным планом

	(вид практики, тип практики)
2.1.	Кейс-задача № 1
2.2.	Кейс-задача № 2
2.3.	Кейс-задача № 3
2.4.	Кейс-задача № 4
2.5.	Кейс-задача № 5
3.	Систематизация собранного нормативного и фактического материала.
4.	Оформление отчета о прохождении практики.
5.	Защита отчета по практике.

Разработано руководителем практики от Института

(ФИО)

(Подпись)

«__» _____ 20__ г.

**Образовательная автономная некоммерческая организация
высшего образования**

**«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
ИНСТИТУТ»**

Факультет «Экономики и управления»
Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Направленность: _____ (указать)

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета Экономики и управления
_____ А. Л. Карпова

Подпись

« ____ » _____ 202__ г.

ОТЧЕТ

ПО _____
(вид практики)

(тип практики)

Обучающийся

(ФИО)

(подпись)

**Ответственное лицо
от Профильной организации
М.П. (при наличии)**

(ФИО)

(подпись)

Москва 20__ г.

**Практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и
(или) опыта деятельности по итогам практики**

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
Кейс-задача № 1	
Кейс-задача № 2	
Кейс-задача № 3	
Кейс-задача № 4	
Кейс-задача № 5	

Дата: _____

_____ (подпись)

_____ (ФИО обучающегося)

Декану факультета
(директору института)

_____ (указать Ф.И.О.)

от _____
(Ф.И.О. ответственного лица
от Профильной организации)

СПРАВКА²

Дана _____ В
том, что

_____ (Ф.И.О. обучающегося полностью)
он(а) действительно проходил(а)

_____ (наименование вида и типа практики)
(_____ недели) в
(количество недель)

_____ (наименование Профильной организации)

с «__» _____ 20__ г. по «__» _____ 20__ г.
Обучающийся(ая) _____ успешно
прошел(а)

(фамилия, инициалы обучающегося)

инструктаж по соблюдению правил противопожарной безопасности, правил охраны труда, техники безопасности, санитарно-эпидемиологических правил и гигиенических нормативов, после чего был(а) допущен(а) к выполнению определенных индивидуальным заданием видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

К должностным обязанностям и поставленным задачам в соответствии с индивидуальным заданием практикант относился добросовестно, проявляя интерес к работе. Порученные задания выполнил в полном объеме в установленные программой практики сроки.

**Ответственное лицо от
Профильной организации**
М.П. (при наличии)

_____ (Ф.И.О.)

_____ (подпись)

«__» _____ 20__ г.

² Справка оформляется на фирменном бланке Профильной организации

Аттестационный лист

(Ф.И.О. обучающегося)
обучающий(ая)ся _____ курса _____ формы обучения
(указать курс) (очной, очно-заочной, заочной)
группы _____ по направлению подготовки / специальности _____,
(шифр группы) (код, наименование направления подготовки/ специальности)
профиль/специализация _____,
(наименование профиля/ специализации)
успешно прошел(ла)

(наименование вида и типа практики)
с « ____ » _____ 20_ года по « ____ » _____ 20_ года в Профильной организации:

(наименование Профильной организации)

(юридический адрес)

I. Заключение-анализ результатов освоения программы практики:

Индивидуальное задание обучающимся (нужное отметить ✓):

- выполнено;
- выполнено не в полном объеме;
- не выполнено;

Владение материалом (нужное отметить ✓):

Обучающийся:

- умело анализирует полученный во время практики материал;
- анализирует полученный во время практики материал;
- недостаточно четко и правильно анализирует полученный во время практики материал;
- неправильно анализирует полученный во время практики материал;

Задачи, поставленные на период прохождения практики, обучающимся (нужное отметить ✓):

- решены в полном объеме;
- решены в полном объеме, но не полностью раскрыты;
- решены частично, нет четкого обоснования и детализации;
- не решены;

Спектр выполняемых обучающимся функций в период прохождения практики профилю соответствующей образовательной программы (нужное отметить ✓):

- соответствует;
- в основном соответствует;
- частично соответствует;
- не соответствует;

Ответы на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, обучающийся (нужное отметить ✓):

- дает аргументированные ответы на вопросы;
- дает ответы на вопросы по существу;
- дает ответы на вопросы не по существу;
- не может ответить на вопросы;

Оформление обучающимся отчета по практике (нужное отметить ✓):

- отчет о прохождении практики оформлен правильно;

- отчет о прохождении практики оформлен с незначительными недостатками;
- отчет о прохождении практики оформлен с недостатками;
- отчет о прохождении практики оформлен неверно;

Аттестуемый продемонстрировал владение следующими профессиональными компетенциями:

Код	Содержание компетенции	Уровень освоения обучающимся (нужное отметить ✓)*
Профессиональные компетенции		
ПК-1	Способен построить интегрированную систему управления рисками	<input type="checkbox"/> высокий <input type="checkbox"/> средний <input type="checkbox"/> низкий
ПК-2	Способен методически обеспечить поддержание и координацию процесса управления рисками	<input type="checkbox"/> высокий <input type="checkbox"/> средний <input type="checkbox"/> низкий
ПК-3	Способен обеспечить стратегическое регулирование, контроль и аудит процесса управления рисками	<input type="checkbox"/> высокий <input type="checkbox"/> средний <input type="checkbox"/> низкий
ПК-4	Способен осуществлять стратегическое управление рисками организации.	<input type="checkbox"/> высокий <input type="checkbox"/> средний <input type="checkbox"/> низкий

Примечание:

Высокий уровень – обучающийся уверенно демонстрирует готовность и способность к самостоятельной профессиональной деятельности не только в стандартных, но и во внештатных ситуациях.

Средний уровень – обучающийся выполняет все виды профессиональной деятельности в стандартных ситуациях уверенно, добросовестно, эффективно.

Низкий уровень – при выполнении профессиональной деятельности обучающийся нуждается во внешнем сопровождении и контроле.

II. Показатели и критерии оценивания результатов практики

Оценочный критерий	Максимальное количество баллов	Оценка качества выполнения каждого вида работ (в баллах)
Выполнение индивидуального задания в соответствии с программой практики	30	
Оценка степени самостоятельности проведенного решения практических кейсов-задач, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности по итогам практики	30	
Оценка качества проведенного анализа собранных материалов, данных для решения практических кейсов-задач, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности по итогам практики	40	
Итоговая оценка:	100	

Замечания руководителя практики от Института:

Отчет по _____ практике **соответствует** требованиям программы практики и **рекомендуется к защите с оценкой** « _____ » .

Руководитель практики от Института

(подпись)

(ФИО)

« ____ » _____ 20__ г.