

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании Ученого совета ЧУ ВО МосАП
протокол № 12 от 12.12.2022
(в редакции № 1 от 30.08.2023 г., протокол №8)
(в редакции № 2 от 30.08.2024 г., протокол №8)

УТВЕРЖАЮ

Ректор ЧУ ВО МосАП



Т.В. Васильева

12.12.2022 г

(в редакции № 1 от 30.08.2023)

(в редакции № 2 от 30.08.2024)

**Рабочая программа дисциплины
«Современные концепции менеджмента: мировые практики»**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегическое управление организацией
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2024

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ.....	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	6
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	7
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	12
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	14

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Современные концепции менеджмента: мировые практики» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Для такой практико-ориентированной общественной науки, как менеджмент, адекватные представления о действительности имеют принципиальное значение. В настоящее время в мире происходит формирование новой парадигмы менеджмента. Традиционные стили управления, сложившиеся в середине прошлого века, сегодня заметно меняют свой облик. Парадигма менеджмента как общественной науки основывается на существующих представлениях научного сообщества о реальности, которые и определяют содержание учебной дисциплины «Современные концепции менеджмента: мировые практики».

Дисциплина предназначена для формирования у обучаемых концептуальных представлений о проблемах современного менеджмента в их системной взаимосвязи, с учетом тенденций развития бизнес-среды и подходов к управлению. Данный курс является теоретической и практической базой для получения знаний и навыков по другим дисциплинам программы магистратуры.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины — формирование у обучающихся системного представления о проблемах и задачах, с которыми сталкивается менеджмент в XXI веке в связи с радикальными изменениями, происходящими в экономической, социальной и технологической сферах.

Задачи дисциплины:

- изучение особенностей менеджмента в эпоху геополитических трансформаций;
- получение представлений об изменениях практики менеджмента и облика менеджера;
- изучение принципов системного мышления менеджера;
- знакомство с наиболее заметными практико-ориентированными концепциями и моделями современного менеджмента;
- формирование представлений об особенностях построения организаций в XXI веке.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			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	понятия: социально-экономическое развитие, устойчивое развитие, глобализация, экономика знаний, цифровая трансформация экономики; формулировки больших вызовов, стоящих перед обществом; роль государства в управлении экономикой и основные положения государственного стратегического планирования; современные направления научно-технологического развития.	приводить актуальные примеры турбулентности и неопределенности внешней среды организаций	выявления и систематизации основных социально-экономических тенденций XXI века, определяющих необходимость изменения теории и практики менеджмента в ходе самостоятельного изучения актуальных информационных источников.	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>
		ОПК-1.2. Оценивает эффективность организационных структур и разработка должностных инструкций работникам структурного подразделения организации	задачи менеджмента в XXI веке по П. Друкеру; принципы системного менеджмента, проектного менеджмента, менеджмента знаний, цифрового менеджмента; принципы управления инновациями и производительностью труда;	анализировать тенденции появления новых видов экономической деятельности и профессий будущего; анализировать и обосновывать новые требования к компетенциям менеджера и лидерству в ходе самостоятельного изучения	выявления и систематизации основных тенденций в теории и практике современного менеджмента в ходе самостоятельного изучения актуальных информационных источников.	

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
			современные организационные структуры; особенности новой системы отношений «организация–сотрудник».	практики современных организаций.		

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Тема 1. Социально-экономические тенденции XXI века	2		4							16	Отчет по практикуму по решению задач/ 30
Тема 2. Организации XXI века	2		4							18	Отчет по практикуму по решению задач/ 30
Тема 3. Основные тенденции менеджмента XXI века	4	2	2							18	Отчет по практикуму по решению задач/ 30 Доклад-презентация и участие в дискуссии/10
Всего:	8	2	10							52	100
Контроль, час	36										Экзамен
Объем дисциплины (в академических часах)	108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Социально-экономические тенденции XXI века

Социально-экономическое развитие. Устойчивое развитие. Глобализация. Турбулентная и неопределенная внешняя среда. Большие вызовы. Роль государства в управлении экономикой. Государственное стратегическое планирование. Научно-технологическое развитие. Экономика знаний. Цифровая трансформация экономики.

Тема 2. Организации XXI века

Современные организационные структуры. Современные организационно-правовые формы. Новая система отношений «организация–сотрудник». Удаленные рабочие места. Сетевые организации. Новые виды экономической деятельности. Профессии будущего. Регулярные организационные изменения. Новые требования к лидерству.

Тема 3. Основные тенденции менеджмента XXI века

Задачи менеджмента в XXI веке по П. Друкеру. Системный менеджмент. Менеджмент знаний. Проектный менеджмент. Цифровой менеджмент. Управление инновациями. Увеличение производительности труда. Управление талантами. Новые требования к компетенциям менеджера. Актуальный стратегический менеджмент.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, практикумы по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать

пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одноклассников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Практикум по решению задач — выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Методические указания для обучающихся по подготовке доклада-презентации

Для подготовки презентации необходимо собрать и обработать начальную информацию.

Последовательность подготовки презентации:

1. Четко сформулировать цель презентации: вы хотите свою аудиторию мотивировать, убедить, заразить какой-то идеей или просто формально отчитаться.
2. Определить каков будет формат презентации: живое выступление (тогда, сколько будет его продолжительность) или электронная рассылка (каков будет контекст презентации).
3. Отобрать всю содержательную часть для презентации и выстроить логическую цепочку представления.
4. Определить ключевые моменты в содержании текста и выделить их.
5. Определить виды визуализации (картинки) для отображения их на слайдах в соответствии с логикой, целью и спецификой материала.
6. Подобрать дизайн и форматировать слайды (количество картинок и текста, их расположение, цвет и размер).
7. Проверить визуальное восприятие презентации.

К видам визуализации относятся иллюстрации, образы, диаграммы, таблицы. Иллюстрация – представление реально существующего зрительного ряда.

Практические советы по подготовке презентации:

- готовьте отдельно: печатный текст, слайды (10-15), раздаточный материал;
- обязательная информация для презентации: тема, фамилия и инициалы выступающего;
- план сообщения;
- краткие выводы из всего сказанного;

- список использованных источников.

Доклад - сообщение по заданной теме, с целью внести знания из дополнительной литературы, систематизировать материал, проиллюстрировать примерами, развивать навыки самостоятельной работы с научной литературой, познавательный интерес к научному познанию.

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными. Работа студента над докладом включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут.

Докладчик должен знать и уметь:

- сообщать новую информацию;
- использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего семинарского занятия;
- дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут);
- иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

Структура выступления.

Вступление должно содержать:

- название, сообщение основной идеи;
- современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов;
- живую интересную форму изложения;
- акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

Основная часть, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части – представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудиовизуальных и визуальных материалов. Заключение – ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

Методические указания для обучающихся по подготовке и участию в дискуссии

Дискуссия — это целенаправленное обсуждение конкретного вопроса, сопровождающееся, обменом мнениями, идеями между двумя и более лицами.

Задача дискуссии - обнаружить различия в понимании вопроса и в споре установить истину. Дискуссии могут быть свободными и управляемыми.

К технике управляемой дискуссии относятся: четкое определение цели, прогнозирование реакции оппонентов, планирование своего поведения,

ограничение времени на выступления и их заданная очередность.

Групповая дискуссия. Для проведения такой дискуссии все обучающиеся, присутствующие на практическом занятии, разбиваются на небольшие подгруппы, которые обсуждают те или иные вопросы, входящие в тему занятия.

Обсуждение может организовываться двояко: либо все подгруппы анализируют один и тот же вопрос, либо какая-то крупная тема разбивается на отдельные задания.

Для проведения дискуссии необходимо:

1. Выбрать тему дискуссии, ее может предложить, как преподаватель, так и студенты.
2. Выделить проблематику. Обозначить основные спорные вопросы.
3. Рассмотреть, исторические и современные подходы по выбранной теме.
4. Подобрать литературу.
5. Выписать тезисы.
6. Проанализировать материал и определить свою точку зрения по данной проблематике.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Социально-экономические тенденции XXI века.</i>	Социально-экономическое развитие. Научно-технологическое развитие. Цифровая трансформация экономики	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач. Подготовка отчета по практикуму	Отчет по практикуму по решению задач
<i>Тема 2. Организации XXI века.</i>	Современные организационно-правовые формы. Удаленные рабочие места. Новые виды экономической деятельности. Профессии будущего.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач. Подготовка отчета по практикуму	Отчет по практикуму по решению задач
<i>Тема 3. Основные тенденции менеджмента XXI века.</i>	Проектный менеджмент. Управление инновациями. Увеличение производительности труда. Управление талантами.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач. Подготовка отчета по практикуму. Подготовка доклада-презентации. Подготовка к участию в дискуссии	Отчет по практикуму по решению задач. Доклад-презентация и участие в дискуссии

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

Марусева, И. В. Современный менеджмент (Классический и прикладной аспекты): учебное пособие для вузов / И. В. Марусева. – Москва ; Берлин :

Директ-Медиа, 2018. – 540 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

Дополнительная литература:

1. Деминг, Э. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке : [16+] / Э. Деминг ; ред. Ю. Адлер, В. Шпер ; пер. с англ. Т. Гуреш. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 182 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

2. Маслов, В. И. Эффективное управление современными сотрудниками : учебное пособие / В. И. Маслов ; Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Факультет глобальных процессов. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. – 133 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1	Сайт «Корпоративный менеджмент».	https://www.cfin.ru/
2	Журнал «Экономические стратегии».	http://www.inesnet.ru/es_magazine/
3	Справочная правовая система «Консультант Плюс».	https://www.consultant.ru/

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;

- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
- Inkscape – векторный графический редактор <https://inkscape.org/ru/o-programme/>

- Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>

электронно-библиотечная система:

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

современные профессиональные базы данных:

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

- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

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

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

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
1	Практикум по решению задач	Отчет по практикуму 30-27 – задача решена полностью и корректно; использованы все необходимые методики и инструменты; сделан полный вывод с использованием профессиональной терминологии. 26-15 – задача решена полностью, но с незначительными ошибками; использованы не все необходимые методики и инструменты; сделан недостаточно полный вывод. 14-0 – задача решена не полностью или не решена; допущены критические ошибки; не использованы

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
		необходимые методики и инструменты; не сделан вывод или вывод не соответствует результатам решения задачи.
2	Доклад-презентация и участие в дискуссии	<u>Оценка за участие в семинаре состоит из оценки за доклад:</u> 7-8 – доклад выполнен в соответствии с требованиями, 10 правильно оформленных слайдов презентации, грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на все вопросы преподавателя и обучающихся. 5-6 – доклад выполнен в основном соответствии с требованиями, 10 не совсем правильно оформленных слайдов презентации, грамотное использование экономической терминологии, в основном свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик частично правильно ответил на все вопросы преподавателя и обучающихся. 3-4 – доклад выполнен в основном в соответствии с требованиями, 10 не совсем правильно оформленных слайдов презентации, докладчик был привязан к тексту, докладчик испытывал затруднения при ответе на вопросы преподавателя и обучающихся. 1-2 – доклад выполнен не в соответствии с требованиями, 10 не совсем правильно оформленных слайдов презентации, докладчик был привязан к тексту, докладчик не смог ответить на вопросы преподавателя и обучающихся. <u>Оценка участия в дискуссии:</u> 1 – за одно выступление, макс. 2 балла

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Типовые практикумы по решению задач

Практикум по решению задач № 1. Социально-экономические тенденции XXI века.

Цель: сформировать у обучающихся умение проводить самостоятельные исследования и выражать свое мнение, формулировать выводы о социально-экономических тенденциях XXI века, основываясь на знаниях научно-технологического развития, экономики знаний, цифровой трансформации экономики.

Задание:

1. Представьте себя в роли руководителя отдела стратегического развития компании «Fero Labs».

2. Изучите условия и задачи:

Платформа компании «Fero Labs» позволяет повысить точность прогнозов нежелательного окисления стали до 80–100%, сократив их количество на 15%. Платформа передает данные с датчиков на фабрике в облако, где они обрабатываются с помощью алгоритмов машинного обучения, и делает выводы о возможностях повышения объемов производства, предотвращения дорогостоящих поломок оборудования и сокращения отходов.

3. Определите, благодаря каким социально-экономическим тенденциям XXI века стали возможны данные результаты деятельности компании.

Практикум по решению задач № 2. Особенности организаций в XXI веке.

Цель: сформировать у обучающихся умение анализировать современные тенденции в построении и функционировании организаций в интересах повышения эффективности управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями, основываясь на самостоятельной работе с литературой и другими источниками для углубления и расширения знаний по дисциплине.

Задание:

1. Выберите в качестве примера современную российскую фирму в соответствии с темой научного исследования.

2. Приведите краткое, но достаточное для решения последующих задач описание ее предназначения (миссии), вида экономической деятельности, организационно-правовой формы, текущего экономического состояния, особенностей деятельности, целей и задач стратегического развития.

3. Определите тип организационной структуры. Проведите анализ изменения оргструктуры за последние годы. Сделайте выводы о ее соответствии целям стратегического развития, опишите достоинства и недостатки организационной структуры.

4. Охарактеризуйте систему отношений «организация–сотрудник», сделайте выводы о ее преимуществах и недостатках. Рассмотрите изменение этой системы в динамике. Определите, изменилась ли структура персонала по профессиям, произошли ли изменения в организации процессов работы персонала. Разработайте рекомендации по совершенствованию.

5. На основании изученного материала и самостоятельной работы с литературой и другими источниками сделайте обобщающие выводы и разработайте авторские рекомендации по следующим направлениям:

а) какие социально-экономические тенденции наблюдаются в XXI веке в сфере деятельности исследуемой организации? Соответствуют ли происходящие в организации процессы выявленным тенденциям? Предложите рекомендации по совершенствованию направлений дальнейшего развития организации;

б) каким образом изменилась организационная структура исследуемой компании за последние годы? Соответствует ли ее изменение общемировым

тенденциям в данной отрасли? Предложите варианты ее дальнейшего совершенствования с целью повышения эффективности управления;

в) востребованы ли профессии «будущего» в организации, с чем это связано? Соответствуют ли процессы организации труда современным тенденциям, как они влияют на общую эффективность деятельности? Разработайте рекомендации по совершенствованию управления подразделениями, группами (командами) сотрудников в соответствии с современными тенденциями и требованиями;

г) какие новые требования к лидерству должны применяться в организации с учетом ее вида деятельности?

Практикум по решению задач № 3. Основные тенденции менеджмента XXI века.

Цель: сформировать у обучающихся навык анализа принципов и методов менеджмента с учетом современных социально-экономических тенденций, основываясь на самостоятельной работе с литературой и другими источниками для углубления и расширения знаний по дисциплине.

Задание:

1. Выберите в качестве примера современное российское предприятие в соответствии с темой научного исследования.

2. Приведите краткое, но достаточное для решения последующих задач описание ее предназначения (миссии), вида экономической деятельности, организационно-правовой формы, текущего экономического состояния, особенностей деятельности, целей и задач стратегического развития.

3. Проведите анализ действующих в организации принципов и методов менеджмента. Обратите внимание на то, каким образом в деятельности организации учитываются следующие виды и направления менеджмента: системный менеджмент; менеджмент знаний; проектный менеджмент; цифровой менеджмент; управление инновациями; увеличение производительности труда; управление талантами.

4. Сделайте развернутые выводы о соответствии принципов и методов менеджмента современным российским и мировым социально-экономическим тенденциям и предложите направления их дальнейшего совершенствования.

Типовые темы для докладов и дискуссий

1. Возникновение менеджмента в мировой науке и практике.
2. Возникновение менеджмента с точки зрения психологии управления (школа человеческих отношений и поведенческих наук)
3. Новые направления менеджмента (эволюция концепций 1920-х г. - наст. время.)
4. Особенности развития организаций в условиях "новой экономики".
5. Кастомизация современного менеджмента. Виртуализация современного менеджмента, примеры внедрения в организациях.
6. Менеджмент знаний как ключевое направление современных концепций

управления.

7. Цели, задачи и функции инновационного менеджмента. Инновационная направленность управления как конкурентное преимущество организации

8. Инновационный потенциал организации. Понятие инноваций. Основные источники развития инноваций.

9. Анализ экономической эффективности инноваций

10. Стратегический менеджмент как ключевое направление развития современного менеджмента

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов -90 и более (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. -70 и более (хорошо) – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Ход решения задачи правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. -50 и более (удовлетворительно) – ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена частично. -Менее 50 (неудовлетворительно) – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задача не решена

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания первого типа

1. Охарактеризуйте понятие социально-экономического развития. Какие

тенденции социально-экономического развития актуальны в XXI веке?

2. Что такое устойчивое развитие? Перечислите принципы устойчивого развития.

3. Что такое глобализация? Как она влияет на деятельность современных организаций?

4. Охарактеризуйте понятие турбулентной и неопределенной внешней среды. Каким образом современные организации должны учитывать влияние турбулентной и неопределенной внешней среды в своей деятельности?

5. Что такое большие вызовы? С какими большими вызовами сталкивается государство и компании в современной ситуации?

6. Роль государства в управлении экономикой. Как государственное стратегическое планирование влияет на деятельность компаний?

7. Охарактеризуйте понятие «экономика знаний». В чем особенности?

8. Что такое цифровая трансформация экономики? Как она влияет на деятельность современных организаций?

9. Перечислите современные организационные структуры предприятий, назовите их преимущества и недостатки.

10. Современные организационные структуры: сети и их виды.

11. Перечислите современные организационно-правовые формы, назовите их преимущества и недостатки.

12. Новая система отношений «организация–сотрудник».

13. Какие новые виды экономической деятельности вы знаете? Объясните, с чем связано их появление.

14. Какие профессии будут востребованы в будущем? Какие требования предъявляются к навыкам современных сотрудников?

15. Объясните, в чем заключается необходимость регулярных организационных изменений. По каким направлениям осуществляются эти изменения?

16. Какие существуют новые требования к лидерству, в чем их отличительные особенности?

17. Перечислите и охарактеризуйте задачи менеджмента в XXI веке по П. Друкеру.

18. Базовые понятия системного менеджмента.

19. Современные подходы к практике менеджмента.

20. Современные виды менеджмента: менеджмент знаний, проектный менеджмент.

21. Современные виды менеджмента: цифровой менеджмент, правление инновациями.

22. Понятие, сущность и возможные последствия увеличения производительности труда в современных условиях.

23. Управление талантами.

24. Новые требования к компетенциям менеджера. Мягкие и жесткие навыки.

25. Принципы актуального стратегического менеджмента.

Задания второго типа

1. Как процессы глобализации мировой экономики влияют на практику менеджмента?
2. Как трансформируется практика менеджмента и изменяется облик менеджера в XXI веке?
3. Какие условия определяют новые требования к работе менеджеров? Ответ аргументируйте.
4. Обоснуйте критически важные элементы, на которых должны сконцентрироваться менеджеры высшего звена в условиях нестабильной внешней среды.
5. Заметны ли изменения принципов и методов работы менеджмента в вашей компании?
6. Приходится ли вам менять методы работы? Если да, то по каким причинам и как?
7. Перечислите и объясните основные функции современного менеджмента.
8. В чем, по вашему мнению, состоит основополагающая задача менеджера в XXI веке? Приведите примеры и аргументируйте ответ.
9. Какие компетенции необходимы менеджерам вашей компании? Изменились ли требования к навыкам менеджеров вашей компании с начала XXI века?
10. В чем состоит основное различие между реактивной и проактивной моделями организационных изменений?
11. Изложите примерный план вашего профессионального развития; укажите учебные дисциплины курса магистерской подготовки, учебные пособия, литературу и др. источники, которые, на ваш взгляд, помогут вам в этом.
12. Какие прогнозы развития общества, сделанные в период конца XX — начала XXI вв. оправдались в наши дни, какие нет?
13. Какие изменения в практике менеджмента произошли в период начала XXI в по настоящее время?
14. Сформулируйте свои собственные выводы относительно влияния глобализации на практику международного и российского менеджмента.
15. За счет чего, на ваш взгляд, может быть обеспечено увеличение скорости реагирования организации на изменения внешнего окружения?
16. Что на ваш взгляд является центром внимания современного сотрудника? Приведите примеры и аргументируйте ответ.
17. Что многие исследователи выделяют в качестве одного из недостатков современного подхода к обучению менеджеров?
18. Оцените свои управленческие компетенции, черты характера, манеру поведения по отношению к коллегам (подчиненным) и определите свой личный РАЕI-код.
19. Как вы относитесь к мнению, что менеджер должен быть

«трудоголиком»? Аргументируйте ответ.

20. Согласны ли вы с утверждением профессора Манфреда Кете де Вриса, что современный менеджер — «скорее играющий тренер, чем господин»? Аргументируйте ответ.

21. Каким образом цифровая трансформация экономики влияет на деятельность и эффективность современных организаций? Приведите примеры и аргументируйте ответ.

22. Как, на ваш взгляд, принципы устойчивого развития влияют на деятельность современных организаций? Приведите примеры и аргументируйте ответ.

23. В чем, по вашему мнению, преимущество сетевых организаций. Приведите примеры и аргументируйте ответ.

24. Приведите примеры влияния государственного стратегического планирования в России на деятельность субъектов экономики. В чем, на ваш взгляд, преимущества и недостатки такого влияния?

25. На примере конкретной отрасли охарактеризуйте научно-технологическое развитие как фактор социально-экономического развития России в XXI веке.

Задания третьего типа

Задание 1 (типовое)*.

Используя в качестве теоретической основы положения менеджмента знаний, обоснуйте систему требований, предъявляемых к системе менеджмента организации (выберите вариант предприятия) с учетом современных социально-экономических тенденций.

Задание 2 (типовое)*.

Используя в качестве теоретической основы положения цифрового менеджмента, обоснуйте систему требований, предъявляемых к системе менеджмента организации (выберите вариант предприятия) с учетом современных социально-экономических тенденций.

Задание 3 (типовое)*.

Используя в качестве теоретической основы основные положения концепции управления талантами, обоснуйте систему требований, предъявляемых к системе менеджмента организации (выберите вариант предприятия) с учетом современных социально-экономических тенденций.

Задание 4 (типовое)*.

Используя в качестве теоретической основы положения «новых» требований к компетенциям менеджеров, обоснуйте систему требований, предъявляемых к системе менеджмента организации (выберите вариант предприятия) с учетом современных социально-экономических тенденций.

Задание 5 (типовое)*.

Используя в качестве теоретической основы основные положения теории систем, обоснуйте систему требований, предъявляемых к системе менеджмента организации (выберите вариант предприятия) с учетом с учетом современных

социально-экономических тенденций.

* См. варианты предприятий:

а) публичное акционерное общество, крупный металлургический комбинат;

б) публичное акционерное общество, крупное нефтедобывающее предприятие с государственным участием в собственности и управлении;

в) молодое частное венчурное инновационное предприятие, работающее на рынке материалов с новыми физическими свойствами;

г) негосударственное образовательное учреждение высшего образования, имеющее пять филиалов в регионах РФ;

д) сеть ресторанов быстрого обслуживания, работающая на федеральном рынке, занимающая третье место по числу точек и пятое — по обороту в пятерке лидеров;

е) вариант обучающегося.

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании Ученого совета ЧУ ВО МосАП
протокол № 12 от 12.12.2022
(в редакции № 1 от 30.08.2023 г., протокол №8)
(в редакции № 2 от 30.08.2024 г., протокол №8)

УТВЕРЖАЮ

Ректор ЧУ ВО МосАП



Т.В. Васильева

12.12.2022 г

(в редакции № 1 от 30.08.2023)

(в редакции № 2 от 30.08.2024)

**Рабочая программа дисциплины
«Инновации и проблематика современного менеджмента»**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегическое управление организацией
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2024

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	6
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	6
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	12
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	14

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Инновации и проблематика современного менеджмента» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина предназначена для формирования у обучаемых концептуальных представлений о трендах в инновациях и проблемах менеджмента, решаемых инструментарием системного анализа .

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины — является формирование у обучающихся стратегического мышления при решении задач инновационного развития и проблем, возникающих в ходе текущей деятельности организации на современной производственно-технологической базе.

Задачи дисциплины:

- изучение основных понятий, категорий, раскрывающих суть инноваций, особенностей развития теории нововведений, закономерностей развития инновационных процессов, теории и практики международного, национального, регионального и внутрифирменного управления инновационными процессами, проблем восприимчивости организаций к внедрению нового;
- сформировать знания об основных методах и принципах решения задач современного менеджмента;
- изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения в рамках системы менеджмента

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода вырабатывать стратегию действий	УК-1	УК-1.1. Разрабатывает возможные управленческие решения задач в деятельности организации, осуществляет критическую оценку их преимуществ и выявляет возможные риски	Модели процесса принятия решений в современном менеджменте. Стили принятия решений. Методы принятия решений при многих критериях. Основные направления выбора типов инноваций. Задачи менеджеров в управлении инновационным и процессами на различных этапах развития и функционирования предприятия. Основные источники информации об инновациях.	Применять алгоритм формирования нового управленческого решения в деятельности организации Устанавливать приоритеты инновационного развития предприятий в зависимости от внутреннего состояния предприятий и влияния внешней среды.	Формирования множества альтернатив для принятия управленческих решений. Оценки критериев альтернативных вариантов решений. Оценивать экономическую эффективность инноваций.	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>
		УК-1.2. Разрабатывает стратегию организации с использованием системного подхода	Основные понятия и определения системного анализа; Задачи системного анализа; Возможности применения системного анализа для разработки стратегии предприятия.	Строить иерархии целей и систем организации. Выявлять и оценивать тенденции технологического развития в наукоемких сферах на основе анализа, обобщения и	Расчета моделирования различных вариантов стратегий. Разработки программы развития предприятий на базе инновационных проектов.	

				систематизации и передового опыта в сфере инноватики.		

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Тема 1. Инновационная составляющая и проблематика современного управления	2	2		2						28	Реферат /10 Отчет по ситуационному практикуму/ 20
Тема 2. Принятие решений в системе менеджмента	2		2	2						30	Отчет по практикуму по решению задач/15 Отчет по ситуационному практикуму/ 20
Тема 3. Современный инструментарий системного анализа в менеджменте	4		2	2						30	Отчет по практикуму по решению задач/15 Отчет по ситуационному практикуму/ 20
Всего:	8	2	4	6						88	100
Контроль, час										Зачет	
Объем дисциплины (в академических часах)	108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Инновационная составляющая и проблематика современного управления.

Объективная необходимость нововведений и особой науки –

инновационного менеджмента. Нововведения как объект инновационного управления. Основные направления выбора типов инноваций. Задачи менеджеров в управлении инновационными процессами на различных этапах развития и функционирования предприятия. Основные источники информации об инновациях. Эффективность инноваций. Тенденции и разновидности развития науки, управление развитием производства. Разработки программы развития предприятий на базе инновационных проектов. Формирование конкурентных преимуществ инновации. Прогнозирование и планирование инноваций. Финансирование инноваций.

Тема 2. Принятие решений в системе менеджмента

Основные понятия теории решений. Классификация управленческих решений. Требования предъявляемые к решениям. Субъект и объект управленческого решения. Модели процесса принятия решений в современном менеджменте. Стили принятия решений. Функции решения в теории и методологии организации процесса управления. Функции управления. Управление, как цикл решения проблемы или последовательных решений. Типология управленческих решений. Методы принятия решений при многих критериях. Процесс принятия управленческого решения. Формирование множества альтернатив для принятия управленческого решения. Общие требования к целям, их классификация. Подходы к формированию критериев оценки эффективности решений. Алгоритм разработки, принятия и реализации решений.

Тема 3. Современный инструментарий системного анализа в менеджменте

Основные понятия и определения системного анализа. Задачи системного анализа. Понятие модели системы. Способы моделирования систем. Анализ и синтез. Декомпозиция и агрегирование. Возможности применения системного анализа для разработки стратегии предприятия. Иерархия целей и систем организации. Оценивание показателей систем и определение их точности. Метод максимального правдоподобия. Оценка вероятностных показателей систем

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, ситуационные практикумы, практикумы по решению задач а также различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной

лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить

концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Практикум по решению задач — выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие

коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступить к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;
- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю

Методические указания для обучающихся по подготовке реферата

Подготовка рефератов направлена на развитие и закрепление у обучающихся навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Рефераты должны отвечать высоким квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления.

Темы рефератов, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы. Объем реферата может быть от 12 до 15 страниц текста, отпечатанного через 1,5 интервала на компьютере (список литературы и приложения в объем не входят).

Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы реферата, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования.

В основной части подробно раскрывается содержание вопроса (вопросов) темы.

В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и даны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему

изучению заинтересовавшей его проблемы.

В список литературы (источников и литературы) обучающийся включает только те документы, которые он использовал при написании реферата.

В приложении (приложения) к реферату могут выноситься таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте реферата.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках

изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Инновационная составляющая и проблематика современного управления</i>	Тенденции и разновидности развития науки, управление развитием производства. Формирование конкурентных преимуществ инновации	Работа с литературой и Интернет- источниками. Конспектирование. Подготовка к ситуационному практикуму , подготовка отчета по практикуму. Подготовка реферата	Реферат Отчет по ситуационному практикуму
<i>Тема 2. Принятие решений в системе менеджмента</i>	Стили принятия решений. Функции решения в теории и методологии организации процесса управления. Функции управления	Работа с литературой и Интернет- источниками. Конспектирование. Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму. Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму	Отчет по практикуму по решению задач Отчет по ситуационному практикуму
<i>Тема 3. Современный инструментарий системного анализа в менеджменте</i>	Метод максимального правдоподобия. Оценка вероятностных показателей систем.	Работа с литературой и Интернет- источниками. Конспектирование. Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму. Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму	Отчет по практикуму по решению задач Отчет по ситуационному практикуму

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы *Основная литература:*

1. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – 9-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 495 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

2. Беляев, Ю. М. Инновационный менеджмент : учебник / Ю. М. Беляев. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 219 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

3. Матвеев, А. В. Системный анализ : учебное пособие : [16+] / А. В. Матвеев. – Омск : Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского (ОмГУ), 2019. – 56 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

Дополнительная литература:

1. Вдовин, В. М. Теория систем и системный анализ : учебник / В. М. Вдовин, Л. Е. Суркова, В. А. Валентинов. – 6-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 643 с. : ил., табл., схем., граф. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

2. Кожухар, В. М. Инновационный менеджмент : учебное пособие : [16+] / В. М. Кожухар. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 292 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

3. Козырев, М. С. Методы принятия управленческих решений : учебник : [16+] / М. С. Козырев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 158 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1.	Клуб менеджеров E-xecutive.	http://www.e-xecutive.ru/
2.	Всё о ТРИЗ.	http://www.trizland.ru/
3.	Федеральный институт промышленной собственности.	http://www1.fips.ru/wps/wcm/connect/content_ru/ru
5.	Inspiration Software.	http://www.inspiration.com/

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную

информационно-образовательную среду Академии.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
- Inkscape – векторный графический редактор <https://inkscape.org/ru/o-programme/>
- Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>

электронно-библиотечная система:

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

современные профессиональные базы данных:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

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

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ

АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
1	Ситуационный практикум	Отчет по практикуму 15-20 – работа и отчет выполнены в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие определения, правильно определены соответствующие документы, использована требуемая информация, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы; 10-14 – работа и отчет выполнены в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие определения, правильно определены соответствующие документы, использована требуемая информация, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы; 5-9 – работа и отчет выполнены в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие определения, имеются ошибки в выводах, выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы; 1-4 – обучающийся подготовил работу и отчет несамостоятельно и/или не завершил в срок, выводы и ответы на вопросы отсутствуют. 0 - практикум не выполнен, отчет не предоставлен
2	Практикум по решению задач	Отчет по практикуму 15 – задача решена полностью и корректно; использованы все необходимые методики и инструменты; сделан полный вывод с использованием профессиональной терминологии. Отчёт предоставлен в срок 14-10 – задача решена полностью, но с незначительными ошибками; использованы не все необходимые методики и инструменты; сделан недостаточно полный вывод. Отчет не предоставлен в срок 9-0 – задача решена не полностью или не решена; допущены критические ошибки; не использованы необходимые методики и инструменты; не сделан вывод или вывод не соответствует результатам решения задачи, отчет предоставлен вне в полном объеме/ отчет отсутствует.
3	Реферат	9-10 - реферат выполнен в срок, содержание соответствует требованиям, структура соблюдена 6-8 - реферат выполнен в срок, содержание соответствует требованиям, структура нарушена 0-5 - реферат выполнен в срок, содержание не соответствует требованиям, структура нарушена

**Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости**

Типовые ситуационные практикумы

Ситуационный практикум 1

Кейс-задача № 1.

Задание:

Предложите новшество для улучшения образовательного процесса в высшем учебном заведении. Это может быть компьютерная технология, порядок составления расписания занятий, организация практических занятий, создание базы данных и т.д. Обоснуйте целесообразность осуществления новшества. Обоснование приведите в таблице.

Основные положения новшества	Содержание	
Название новшества		
Цель, которая должна быть достигнута		
Краткое содержание предложения		
Потребитель (для кого предназначено)		
Суть новизны предложения		
Предполагаемый исполнитель		
Порядок реализации проекта		
Необходимые ресурсы		
Предполагаемая эффективность предложения (качественная или количественная)-		

Кейс-задача № 2.

Задание:

Канцелярская скрепка как простое устройство для соединения нескольких листов бумаги появилась еще в XIX в. В наше время для этих целей стали использоваться степлер, пружинный зажим, да и у самой скрепки появилось несколько вариантов (скрепка больших размеров; скрепка, изготовленная из пластмассы). Широко распространены прозрачные пакеты — мультифоры, в которые можно поместить несколько листов бумаги, ничем не скрепляя.

Оцените преимущества и недостатки известных вам устройств для скрепления листов бумаги и заполните таблицу.

Оценка различных видов устройств для соединения листов бумаги.

Виды устройств	Преимущества	Недостатки
Обычная канцелярская скрепка		
Канцелярская скрепка большого размера		
Канцелярская скрепка, изготовленная из пластмассы		
Степлер		

Пружинный зажим		
Мультифора		

На основании анализа сделайте прогноз: есть ли основания для близкого завершения жизненного цикла канцелярской скрепки?

Кейс-задача № 3.

Задание:

Разработайте систему статистических показателей, характеризующих инновационную деятельность организации.

Кейс-задача № 4.

Задание:

Разработайте систему функций управления инновационной деятельностью предприятия.

Кейс-задача № 5.

Задание:

Разработайте систему функций управления инновационной деятельностью предприятия.

Кейс-задача № 6.

Задание:

Выделите характерные особенности венчурного финансирования.

Кейс-задача № 7.

Задание:

Определите факторы, которые формируют рынок нововведений.

Ситуационный практикум 2.

Кейс-задача № 1.

Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

Кейс-задача № 2

Исходя из задания, изложенного в ситуации 1, и собранной информации осуществляется подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.

Кейс-задача № 3

Предположим, что в процессе подготовительного этапа принятия решения вы пришли к следующему предварительному выводу: лучшей альтернативой является открытие фешенебельной гостиницы, рассчитанной на 30 номеров люкс. Раскройте процесс окончательного принятия решения.

Кейс-задача № 4

Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве фешенебельной гостиницы на 30 номеров люкс. Определите ваши действия по реализации решения.

Ситуационный практикум 3.

Задание 1. Рассмотрите примеры базовых моделей систем. Структурно-функциональные модели представлены на рисунках 1,2. В чем сходства между этими моделями, различия?

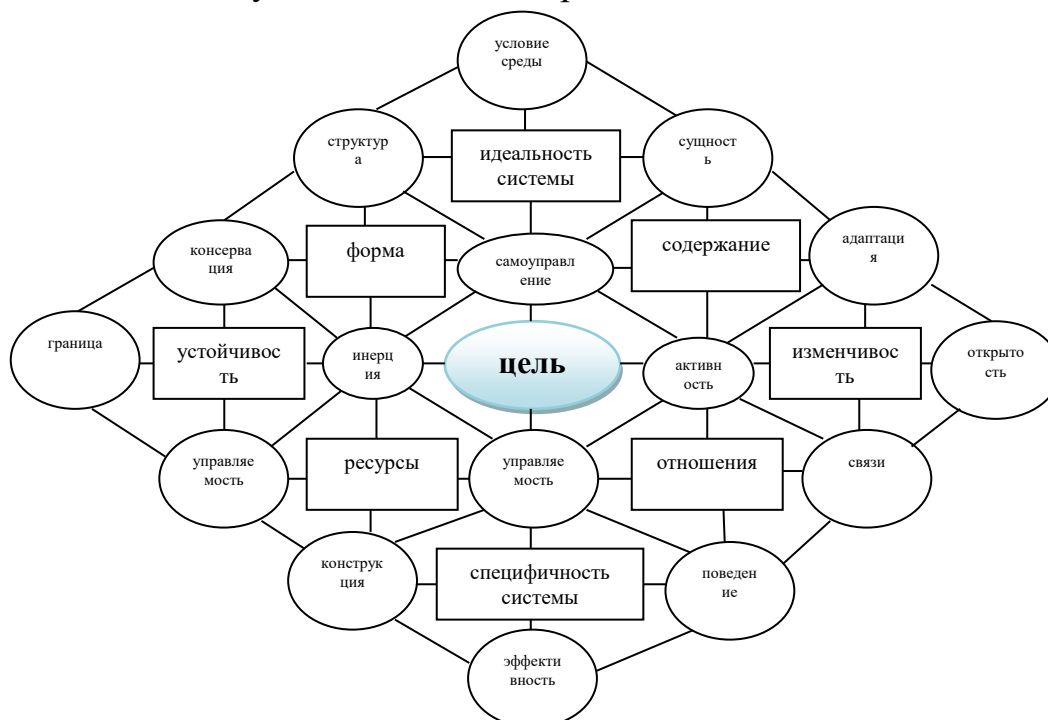


Рисунок 1 – Общее представление о структурно-функциональной модели

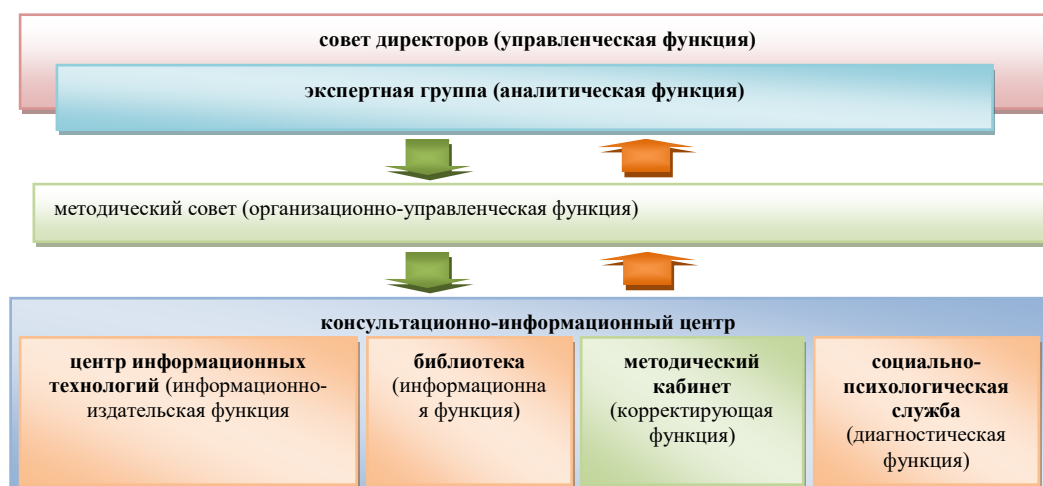


Рисунок 2 – Структурно-функциональная модель совета директоров

Задание 2. Модель управления персоналом представлена на рисунке 3. Как вы думаете, какие компоненты модели являются самыми главными?

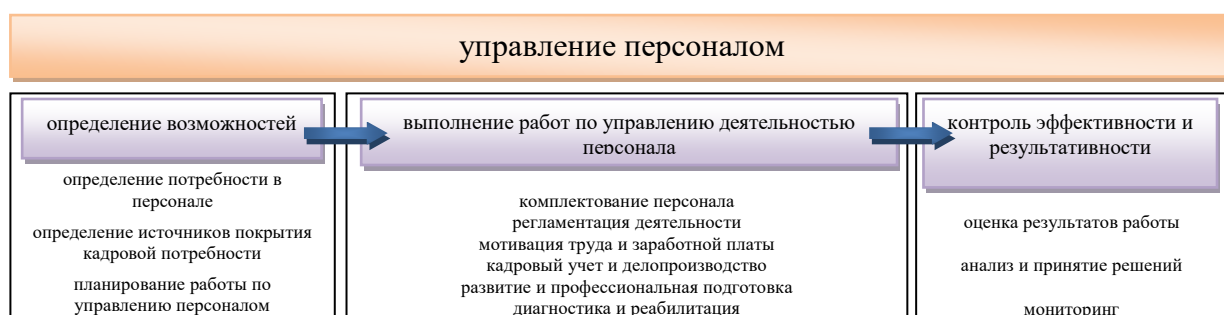


Рисунок 3 – Модель управления персоналом

Задание 3. Коммуникационная модель (или модель взаимодействия систем) представлена на рисунке 4. Объясните свою точку зрения, какие барьеры могут возникать в процессе коммуникации между мужчинами и женщинами? Что такое коммуникация?

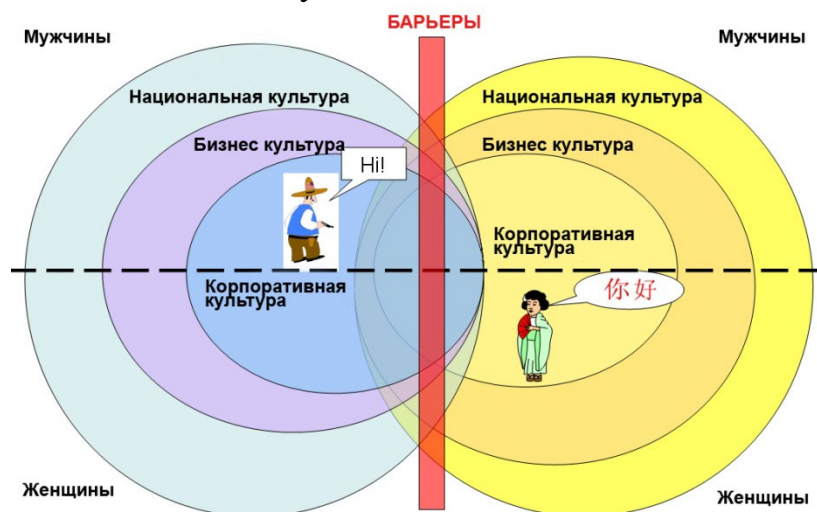


Рисунок 4 – Коммуникационная модель

Модель распределенной системы представлена на рисунке 5. Почему система называется распределенной?

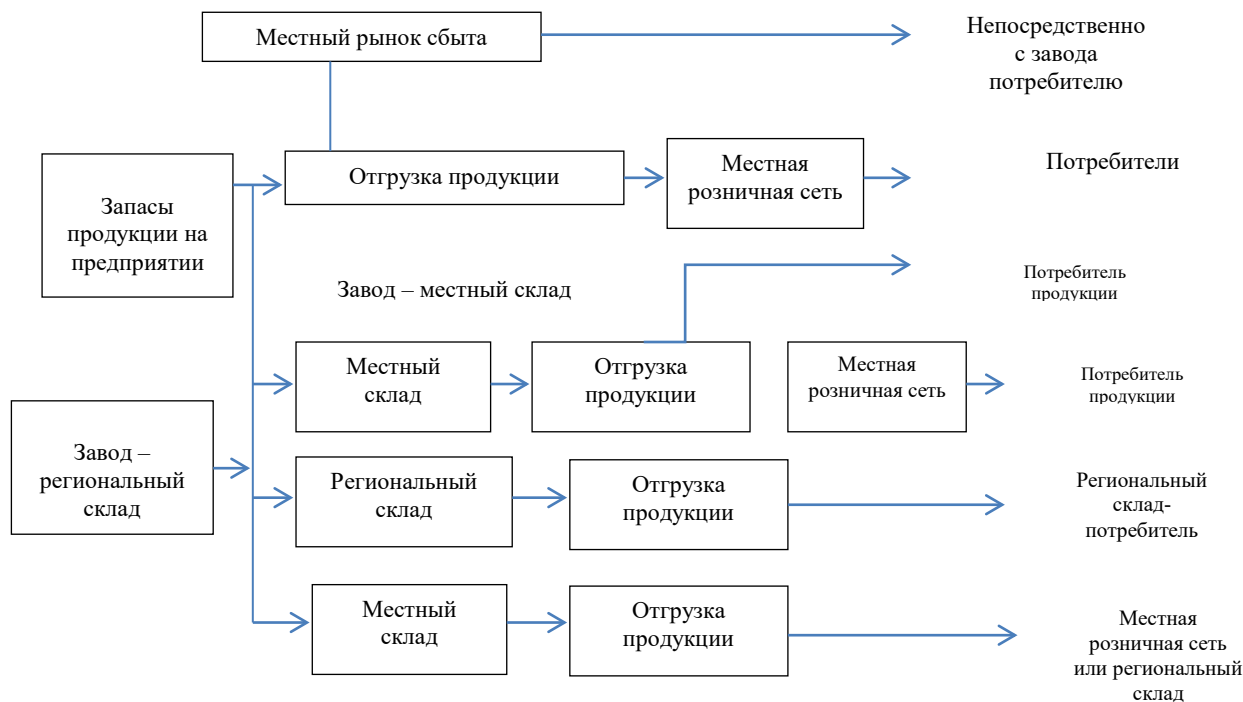


Рисунок 5 – Модель распределенной системы

Примерные задания практикумов по решению задач

Практикум по решению задач1.

Задание 1

Молодой российский бизнесмен предполагает построить ночную дискотеку неподалеку от университета. По одному из допустимых проектов предприниматель может в дневное время открыть в здании дискотеки столовую для студентов. Другой вариант не связан с дневным обслуживанием клиентов. Представленные бизнес-планы показывают, что план, связанный со столовой, может принести доход в 250 тыс. рублей. Без открытия столовой бизнесмен может заработать 175 тыс. рублей. Потери в случае открытия дискотеки со столовой составят 55 тыс. рублей, а без столовой - 20 тыс. рублей. Определите наиболее эффективную альтернативу на основе средней стоимостной ценности в качестве критерия. Вероятность наступления благоприятного состояния равен 0,5; неблагоприятного – 0,5.

Задание 2

Фирма, производящая вычислительную технику, провела анализ рынка нового высокопроизводительного персонального компьютера. Если будет выпущена крупная партия компьютеров, то при благоприятном рынке прибыль составит 250 тыс. рублей, а при неблагоприятных условиях фирма понесет убытки в 185 тыс. рублей. Небольшая партия техники в

случае ее успешной реализации принесет фирме 50 тыс. рублей прибыли и 10 тыс. рублей убытков - при неблагоприятных условиях. Возможность благоприятного и неблагоприятного исходов фирма оценивает одинаково. Используйте дерево решений, для того чтобы помочь фирме выбрать правильную технико-экономическую стратегию. Какова ожидаемая денежная оценка наилучшего решения?

Вариант 3

В консалтинговую фирму «ВИЕРИ» обратился клиент с просьбой рассмотреть варианты инвестирования. В результате маркетингового исследования были предложены 3 варианта (А, В, С) (табл.1).

Размер выигрыша, который инвестор может получить, зависит от благоприятного или неблагоприятного состояния рынка:

Таблица 1

Номер варианта	Проект	Выигрыш, при состоянии экономической среды	
		благоприятном	неблагоприятном
1	А	200 000 руб.	100 000 руб.
2	В	300 000 руб.	100 000 руб.
3	С	270 000 руб.	80 000 руб.

Вероятность благоприятного исхода проекта А = 0,6; проекта В = 0,4; проекта С = 0,5.

Используйте дерево решений, для того чтобы помочь инвестору выбрать правильный проект. Какова ожидаемая денежная оценка наилучшего решения?

Задание 4

Компания "Буренка" изучает возможность производства и сбыта навесов для хранения кормов. Этот проект может основываться на большой или малой производственной базе. Рынок для реализации продукта - навесов - может быть благоприятным или неблагоприятным. Василий Бычков - менеджер компании, естественно, учитывает возможность и вообще не производить эти навесы. При благоприятной рыночной ситуации большое производство позволило бы Бычкову получить чистую прибыль 200 млн. рублей. Если рынок окажется неблагоприятным, то при большом производстве он понесет убытки в размере 180 млн. рублей. Малое производство дает 100 млн. рублей прибыли при благоприятной рыночной ситуации и 20 млн. рублей убытков при неблагоприятной. Возможность благоприятного и неблагоприятного исходов оценивается одинаково.

Используйте дерево решений, для того чтобы помочь Бычкову выбрать правильный проект. Какова ожидаемая денежная оценка наилучшего решения?

Задание 5

Компания "Молодой сыр" - небольшой производитель различных продуктов из сыра. Один из продуктов - сырная паста - продается в розницу. Вадим Ароматов, менеджер компании, должен решить, сколько ящиков сырной пасты следует производить в течение месяца. Вероятности того, что спрос на сырную пасту в течение месяца будет 6, 7, 8 ящиков равны соответственно 0,2, 0,3, 0,5. Затраты на производство одного ящика 45 тыс. рублей Ароматов продает каждый ящик по цене 95 тыс. рублей. Если ящик с сырной пастой не продается в течение месяца, то она портится и компания не получает дохода.

Сколько ящиков следует производить в течение месяца?

Какова ожидаемая стоимостная ценность этого решения?

Задание 6

Павел Спицын провел анализ, связанный с открытием магазина велосипедов. Если он откроет большой магазин, то при благоприятном рынке получит 60 млн. рублей, при неблагоприятном же рынке понесет убытки 40 млн. рублей. Маленький магазин принесет ему 30 млн. рублей прибыли при благоприятном рынке и 10 млн. рублей убытков при неблагоприятном. Возможность благоприятного и неблагоприятного рынков он оценивает одинаково. Используйте дерево решений для того, чтобы помочь Павлу принять решение.

Следует ли открыть большой магазин? Какова ожидаемая стоимостная ценность наилучшего решения?

Задание 7

Леониду Хлоркину, главному инженеру компании "Белый каучук", надо решить, монтировать новую производственную линию, использующую новейшую технологию или модернизировать старую. Монтровка новой линии обойдется предприятию в 20 млн. рублей. Если новая линия будет безотказно работать, компания получит прибыль 200 млн. рублей. Если же она откажет, то компания может потерять 150 млн. рублей. По оценкам Хлоркина, существует 60% шансов, что новая производственная линия откажет.

Модернизация старой линии обойдется в 10 млн. рублей. После модернизации старая линия может принести прибыль в 100 млн. рублей, если не произойдет отказа, при отказе убыток составит 60 млн. рублей. Вероятность безотказной работы модернизированной линии оценивается как 45%.

Следует ли монтировать новую производственную линию или модернизировать старую?

Какова ожидаемая стоимостная ценность наилучшего решения?

Практикум по решению задач 2.

Выберите тему исследования по своему индивидуальному варианту.

Соберите описательный материал по данной теме и приведите словесное описание исследуемых вариантов вашего объекта исследования.

Произвести описание, оценку и выбор наилучшего объекта (услуги) из шести вариантов по шести критериям, согласно вашему варианту, используя метод анализа иерархий. Варианты представлены в табл. 2.

Таблица 2.

Вариант	Тема исследования
Вариант 1	Выбор бытовой техники: стиральная машина.
Вариант 2	Выбор средств оргтехники: копировальный аппарат
Вариант 3	Выбор косметических средств
Вариант 4	Выбор мебели
Вариант 5	Выбор бытовой техники: видеокамера
Вариант 6	Выбор парфюмерии
Вариант 7	Выбор бытовой техники: цифровой фотоаппарат
Вариант 8	Выбор ювелирного изделия.
Вариант 9	Выбор средств оргтехники: телефон
Вариант 10	Выбор домашнего животного
Вариант 11	Выбор квартиры
Вариант 12	Выбор бытовой техники: микроволновая печь.
Вариант 13	Выбор автомобиля.
Вариант 14	Выбор изделия легкой промышленности
Вариант 15	Выбор средств оргтехники: сканер

Примерные темы рефератов.

1. Особенности развития научно-технического комплекса в рамках наступающей третьей научно-технической революции.
 2. Революция в предметах труда.
 3. Этапы и формы автоматизации производства.
 4. Электронизация и информатизация производства.
 5. Сущность, задачи и функции управления развитием.
 6. Нормативно-правовая база инновационного процесса.
 7. Сущность инновационного процесса.
 8. Фазы и основные этапы жизненного цикла инновационного процесса для продукта, организации, собственно инновационного процесса.
 9. Исходный методологический прием анализа «инновационных систем».
 10. Иерархия факторов в системе прикладных исследований.
 11. Программно-целевое планирование инноваций.
 12. Понятие и основные элементы инновационного проекта.
- Состав и содержание ТЭО инновационного проекта.

13. Формирование конкурентных преимуществ.
14. Особенности процесса управления созданием и удержанием конкурентных преимуществ.
15. Стратегия инновационного развития.
16. Методы анализа процессом создания конкурентных преимуществ.
17. Задачи и виды прогнозирования развития нововведений.
18. Организация перспективного планирования нововведений.
19. Факторы, формирующие рынок нововведений.
20. Организация инновационной деятельности при высоком уровне изъятия первичных доходов государством.
21. Организация инновационной деятельности при высоком уровне развития рыночной инфраструктуры.
22. Организация инновационной деятельности при высокой степени интеграции науки и производства.
23. Организация инновационной деятельности при высоком уровне конкурентоспособности технологий на мировых рынках.
24. Организация инновационной деятельности при высоком уровне экономического развития страны и др.
25. Схемы финансирования и кредитование нововведений.
26. Модели рынка нововведений и научно-технической продукции при развитии государственного сектора рынка нововведений.
27. Матричные модели рынка нововведений и научно-технической продукции.
28. Модели рынка нововведений и научно-технической продукции, формирующиеся в результате взаимодействия факторов изъятия первичных доходов в централизованные бюджеты.
29. Эффективность инновационного процесса и его конкурентоспособность.
30. Структурная схема организации и функционирования внутрихозяйственного механизма управления предприятиями промышленности и сферы услуг (на примере туризма).
31. Специфика инноваций в организационный, экономический, социально-психологический механизмы управления предприятиями.
32. Инновации, связанные с внешними условиями хозяйствования, и ориентированные на результаты деятельности.
33. Основные принципы оценки инновационных проектов.
34. Финансовое обоснование инновационного проекта. Общие положения анализа проектов.
35. Метод расчета чистого приведенного эффекта.
36. Метод расчета индекса рентабельности инвестиции.
37. Метод определения срока окупаемости инвестиций.
38. Методы расчета коэффициента эффективности инвестиции.
39. Измерение и оценка социальных последствий инновационного

проекта.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя. Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов «Зачтено» – 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70-89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50-69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично. «Не зачтено» – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания первого типа

1. Дайте определение понятию инновация.
2. Дайте классификацию инноваций
3. Дайте определение понятию жизненный цикл инновационного процесса.
4. Дайте определение понятию стратегия инновационного развития.
5. Дайте определение понятию инновационный проект.
6. Дайте определение понятию исследовательский проект.
7. Дайте определение понятию «коммерциализация нововведений».
8. Дайте критерии оценки инновационных проектов.
9. Дайте определение фундаментальные исследования.

10. Дайте определение прикладные исследования.
11. Назовите основные виды конкурентных преимуществ.
12. Содержание технико-экономических разработок.
13. Механизм первичных (пионерных) освоений нововведений.
14. Условия распространения нововведений.
15. Эффективное использование и устаревание нововведения.
16. Научно-производственный цикл.
17. Экономическое, экологическое и социальное устаревание нововведений.
18. Оценка использования времени в процессе «исследование – производство».
19. Оценка рациональности структуры научно-производственного цикла.
20. Понятия «инновационно-технологическая деятельность» и «инновационно-технологические центры».
21. Элементы системы СИМ и ее основные задачи.
22. Структура органов научно-технической информации в Российской Федерации.
23. Система статистических показателей, характеризующих инновационную деятельность.
24. Основные методы реализации инновационной политики государством.
25. Система функций управления инновационной деятельностью.

Задания второго типа

1. Опишите роль управленческих решений в процессах управления. Приведите пример
2. Опишите формы подготовки (принятия) и реализации управленческого решения. Приведите пример
3. Опишите алгоритм принятия управленческого решения. Приведите пример
4. Назовите и дайте характеристику этапам принятия и реализации управленческого решения. Приведите пример
5. Опишите основную модель принятия управленческих решений и ее составные элементы. Приведите пример
6. Опишите состояние внешней среды и ее влияние на принятие управленческого решения. Приведите пример
7. Опишите значение целевой функции в принятии решений. Приведите пример
8. Опишите роль моделирования в процессах принятия управленческих решений. Приведите пример
9. Опишите модели принятия управленческих решений: нормативная (классическая), административная (дескриптивная),

- политическая, их характеристики и значение. Приведите пример
10. Организация выполнения управленческих решений. Приведите пример
 11. Опишите методы диагностики проблем. Приведите пример
 12. Опишите методы генерирования альтернатив. Приведите пример
 13. Сущность методов активизации мышления. Приведите пример
 14. Сущность методов соединения альтернатив. Приведите пример
 15. Опишите методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок. Приведите пример
 16. Сущность критериальных методов оценки и выбора альтернатив. Приведите пример
 17. Опишите методы реализации управленческих решений. Приведите пример
 18. Опишите индивидуальные методы принятия управленческих решений. Приведите пример
 19. Опишите коллективные методы принятия управленческих решений. Приведите пример
 20. Опишите эвристические методы принятия управленческих решений. Приведите пример Приведите пример
 21. Опишите методы экспертного ранжирования. Приведите пример
 22. Как осуществляется принятие решений в условиях определенности? Приведите пример
 23. Опишите методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения. Приведите пример
 24. Опишите особенности систем интеллектуальной, аналитической и информационной поддержки процесса принятия управленческих решений. Приведите пример
 25. Организация ситуационных центров. Приведите пример

Задания третьего типа

Задание 1.

Молодой российский бизнесмен предполагает построить ночную дискотеку неподалеку от университета. По одному из допустимых проектов предприниматель может в дневное время открыть в здании дискотеки столовую для студентов. Другой вариант не связан с дневным обслуживанием клиентов. Представленные бизнес-планы показывают, что план, связанный со столовой, может принести доход в 250 тыс. руб. Без открытия столовой бизнесмен может заработать 175 тыс. руб. Потери в случае открытия дискотеки со столовой составят 55 тыс. руб., а без столовой - 20 тыс. руб. Определите наиболее эффективную альтернативу на основе средней стоимостной ценности в качестве критерия.

Пусть, перед тем как принимать решение бизнесмен должен

определить, заказывать ли дополнительное исследование состояния рынка или нет, причем предоставляемая услуга обойдется в 2 000 рублей. Относительно фирмы, которой можно заказать прогноз, известно, что она способна уточнить значения вероятностей благоприятного или неблагоприятного исхода. Возможности фирмы в виде условных вероятностей благоприятности и не благоприятности рынка сбыта представлены в табл.:

Прогноз фирмы	Фактически	
	благоприятный	неблагоприятный
Благоприятный	0,80	0,20
Неблагоприятный	0,30	0,70

Предположим, что фирма, которой заказали прогноз состояния рынка, утверждает:

- ситуация будет благоприятной с вероятностью 0,48;
- ситуация будет неблагоприятной с вероятностью 0,52.

Задание 2.

Директор лицея, обучение в котором осуществляется на платной основе, решает, следует ли расширять здание лицея на 250 мест, на 50 мест или не проводить строительных работ вообще. Если население небольшого города, в котором организован платный лицей, будет расти, то большая реконструкция могла бы принести прибыль 250 тыс. руб. в год, незначительное расширение учебных помещений могло бы приносить 90 тыс. руб. прибыли. Если население города увеличиваться не будет, то крупное расширение обойдется лицейю в 120 тыс. руб. убытка, а малое - 45 тыс. руб.

Государственная статистическая служба предоставила информацию об изменении численности населения: вероятность роста численности населения составляет 0,7; вероятность того, что численность населения останется неизменной или будет уменьшаться, равна 0,3. Определите наилучшее решение. Чему равно значение ОДО для наилучшей альтернативы?

Задание 3

При крупном автомобильном магазине планируется открыть мастерскую по предпродажному обслуживанию и гарантийному ремонту автомобилей. Консультационная фирма готова предоставить дополнительную информацию о том, будет ли рынок благоприятным или нет. Эти сведения обойдутся магазину в 13 000 рублей. Администрация магазина считает, что эта информация гарантирует благоприятный рынок с вероятностью 0,5. Если рынок будет благоприятным, то большая мастерская принесет прибыль в 60 тыс. руб. а маленькая - 30 тыс. руб. При неблагоприятном рынке магазин потеряет 65 тыс. руб., если будет открыта

большая мастерская, и 30 тыс. руб. - если откроется маленькая. Не имея дополнительной информации, директор оценивает вероятность благоприятного рынка 0,6. Положительный результат обследования гарантирует благоприятный рынок с вероятностью 0,8. При отрицательном результате рынок может оказаться благоприятным с вероятностью 0,3. Постройте дерево решений и определите:

Следует ли заказать консультационной фирме дополнительную информацию, уточняющую конъюнктуру рынка?

Какую мастерскую следует открыть при магазине: большую или маленькую?

Какова ожидаемая денежная оценка наилучшего решения?

Задание 4

Фирма, производящая вычислительную технику, провела анализ рынка нового высокопроизводительного персонального компьютера. Если будет выпущена крупная партия компьютеров, то при благоприятном рынке прибыль составит 250 тыс. руб., а при неблагоприятных условиях фирма понесет убытки в 185 тыс. руб. Небольшая партия техники в случае ее успешной реализации принесет фирме 50 тыс. руб. прибыли и 10 тыс. руб. убытков - при неблагоприятных условиях. Возможность благоприятного и неблагоприятного исходов фирма оценивает одинаково. Исследование рынка, которое провел эксперт, обошлось фирме в 15 тыс. руб. Эксперт считает, что с вероятностью 0,6 рынок окажется благоприятным. В то же время при положительном заключении благоприятные условия ожидаются лишь с вероятностью 0,8. При отрицательном заключении с вероятностью 0,15 рынок также может оказаться благоприятным. Используйте дерево решений, для того чтобы помочь фирме выбрать правильную технико-экономическую стратегию. Ответьте на следующие вопросы:

Следует ли заказывать эксперту дополнительное обследование рынка?

Какова ожидаемая денежная оценка наилучшего решения?

Задание 5

Администрации театра нужно решить, сколько заказать программ для представлений. Стоимость заказа 200 ф. ст. плюс 30 пенсов за штуку. Программки продаются по 60 пенсов за штуку, и к тому же доход от рекламы составит дополнительные 300 ф. ст. Из прошлого опыта известна посещаемость театра (табл.).

Посещаемость	4000	4500	5000	5500	6000
Ее вероятность	0,1	0,3	0,3	0,2	0,1

Ожидается, что 40% зрителей купят программки.

1. Используя критерии Вальда, Сэвиджа и Гурвица, определите, сколько программ должна заказать администрация театра.

2. Допустим, что рекламодатели увеличат сумму с 300 до 400 ф. ст. число посетителей будет больше 5250, к тому же спрос на программки

будет полностью удовлетворен. Как это повлияет на рекомендации в п.1?

Задание 6

При выборе стратегии A_j по каждому возможному состоянию природы S_i соответствует один результат V_{ij} . Элементы V_{ij} являющиеся мерой потерь при принятии решения, приведены в таблице:

Стратегии	Состояние природы			
	S1	S2	S3	S4
A1	20	12	15	15
A2	14	23	12	26
A3	25	21	24	30

Выберите оптимальное решение в соответствии с критериями Вальда, Сэвиджа, Гурвица (при коэффициенте пессимизма равном 0,6).

Задание 7

Пекарня печет хлеб на продажу магазинам. Себестоимость одной булки составляет 30 пенсов, ее продают за 40 пенсов. В табл. приведены данные о спросе за последние 50 дней:

Спрос в день, тыс. шт.	10	12	14	16	18
Число дней	5	10	15	15	5

Если булка испечена, но не продана, то убытки составят 20 пенсов за штуку. Используя критерии Вальда, Сэвиджа, Гурвица (при коэффициентах: 0,4- вероятность максимальной покупки, 0,6 – вероятность минимальной покупки), определите, сколько булок нужно выпекать в день.

Задание 8

Компания выбирает, какой вид продукции целесообразно производить. Имеются четыре вида продукции A_j . Определена прибыль от производства каждого вида продукции в зависимости от состояний экономической среды B_i . Значения прибыли для различных видов продукции и состояний природы приведены в табл.

Вид продукции	Состояние экономической среды		
	B1	B2	B3
A1	40	52	45
A2	58	45	89
A3	45	36	65
A4	36	89	45

Требуется выбрать лучший проект легкового автомобиля для производства, используя критерии Вальда, Сэвиджа, Гурвица при коэффициенте пессимизма 0,4. Сравнить решения и сделать выводы.

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании Ученого совета ЧУ ВО МосАП
протокол № 12 от 12.12.2022
(в редакции № 1 от 30.08.2023 г., протокол №8)
(в редакции № 2 от 30.08.2024 г., протокол №8)

УТВЕРЖАЮ

Ректор ЧУ ВО МосАП



Т.В. Васильева

12.12.2022 г

(в редакции № 1 от 30.08.2023)

(в редакции № 2 от 30.08.2024)

**Рабочая программа дисциплины
«Теория организации и организационное поведение»**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегическое управление организацией
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2024

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	6
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	7
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	10
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	12

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Теория организации и организационное поведение» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Теория организации как наука представляет собой область научного знания об общих закономерностях образования, устройства, функционирования и развития организаций как сложных, целенаправленно созданных и функционирующих динамических систем.

Дисциплина предназначена для формирования у обучаемых концептуальных представлений о теории и инструментах управления организационным развитием, системе организационного поведения и организационной диагностики.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины — формирование у обучающихся системного представления о принципах построения, функционирования и развития организационных систем с учетом аспектов организационного поведения.

Задачи дисциплины:

- формирование представления о современной парадигме теории организации;
- изучение основных проблем и задач управления организационным поведением и организационной культурой;
- освоение основ организационной диагностики и организационного проектирования;
- изучение принципов исследования и осуществления организационных изменений.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование
следующих компетенций, предусмотренных образовательной
программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компе- тенции	Индикаторы достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			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-3.1. Осуществляет систематизацию и изложение основных положений современной парадигмы теории организации, востребованных в теории и практике менеджмента	современное состояние теории организации; ключевые тезисы теорий: систем, ситуационного детерминизма и стратегический выбора, ресурсной зависимости и межорганизаци онных отношений, неоинституци альной, организационно й экологии и естественного отбора.	обосновывать применение методов научного исследования организаций в интересах совершенства практики менеджмента.	систематизации и изложения основных положений современной парадигмы теории организации, востребованных в теории и практике менеджмента.	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>
		ОПК-3.2. Осуществляет диагностику и проектирование структурных и культурных факторов внутренней среды организации в целях совершенствования практики менеджмента	основы теории организационно го поведения и организационно й культуры; модели и методы исследования организационно й культуры (К. Камерона, Р. Куинна; Г. Хофстеде); понятие, виды и методы организационно й диагностики; методику диагностики и проектирования организационно й конфигурации предприятия; методику	строить координацион ный профиль и оценивать тип организацион ной конфигурации предприятия.	диагностики и проектирования (на продвинутом уровне) структурных и культурных факторов внутренней среды организации в целях совершенствован ия практики менеджмента.	

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компе- тенции	Индикаторы достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
			углубленной диагностика структурных и культурных факторов организации.			
		ОПК-3.3. Анализирует и моделирует процессы организационного развития и организационных изменений в целях совершенствования практики менеджмента	теоретические основы организационно го развития и организационн ых изменений; основы моделирования организационно го развития и организационн ых изменений; принципы и направления осуществления организационн ых изменений.	моделировать процессы организационно го развития и организационн ых изменений в целях совершенствова ния практики менеджмента.	анализа процессов организационного развития и организационных изменений на основе изучения практики современных предприятий.	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименовани е тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической		
Очная форма											
Тема 1. Современная парадигма теории организации	2		2							13	Отчет по практикуму/ 25
Тема 2. Организационное поведение и организационная культура	2		2							13	Отчет по практикуму/ 25
Тема 3. Основы организационной диагностики и организационног о проектирования	2		4							13	Отчет по практикуму/ 25
Тема 4. Организационное развитие и организационные изменения	2		4							13	Отчет по практикуму/ 25
Всего:	8		12							52	100
Контроль, час	36									Экзамен	
Объем дисциплины (в академических часах)	108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема. 1. Современная парадигма теории организации

Современное состояние теории организации как науки. Основные методы научного исследования организаций. Современные концепции теории организации. Теория систем. Ситуационный детерминизм и стратегический выбор. Ресурсная зависимость и межорганизационные отношения. Неоинституциональная теория. Организационная экология и естественный отбор. Значение теории организации как науки.

Тема 2. Организационное поведение и организационная культура

Основы теории организационного поведения. Основы теории организационной культуры. Элементы и функции организационной культуры. Проблема управляемости организационной культуры. Модели организационной культуры. Методы исследования организационной культуры. Модель организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна. Модели национальных культур и организационной культуры Г. Хофстеде.

Тема 3. Основы организационной диагностики и организационного проектирования

Понятие, виды и методы организационной диагностики. Координационный профиль. Организационная конфигурация. Методика диагностики координационного профиля и организационной конфигурации. Методика углубленной диагностики организационной культуры. Диагностика соотношения структурных и культурных факторов организации. Соотношение структурных и культурных аспектов организационной конфигурации.

Тема 4. Организационное развитие и организационные изменения

Концептуальные основы организационного развития и организационных изменений. Основы моделирования организационного развития и организационных изменений. Принципы и направления осуществления организационных изменений.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практикумы по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы студентов по заданию

преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Практикум по решению задач — выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;

- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках

изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Современная парадигма теории организации</i>	Значение теории организации как науки. Неоинституциональная теория, организационная экология и естественный отбор	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач, Подготовка отчета по практикуму	Отчет по практикуму
<i>Тема 2. Организационное поведение и организационная культура</i>	Проблема управляемости организационной культуры. Модели организационной культуры Г. Хофстеде.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач, Подготовка отчета по практикуму	Отчет по практикуму
<i>Тема 3. Основы организационной диагностики и организационного проектирования</i>	Понятие и виды организационной диагностики. Соотношение структурных и культурных аспектов организационной конфигурации.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач, Подготовка отчета по практикуму	Отчет по практикуму
<i>Тема 4. Организационное развитие и организационные изменения</i>	Основы моделирования процессов организационного развития и организационных изменений.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач, Подготовка отчета по практикуму	Отчет по практикуму

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Михненко, П. А. Теория организации и организационное поведение : учебник : [16+] / П. А. Михненко. – Москва : Университет ЧУ ВО МАП, 2019. – 192 с. : табл., граф., ил. – (Университетская серия). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

Дополнительная литература:

1. Басенко, В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений : учебное пособие / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 380 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

2. Грошев, И. В. Организационная культура : учебник / И. В. Грошев, А. А. Краснослободцев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 536 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

3. Згонник, Л. В. Организационное поведение : учебник / Л. В. Згонник. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 231 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1	Сайт «Корпоративный менеджмент».	https://www.cfin.ru/
2	Журнал «Экономические стратегии».	http://www.inesnet.ru/es_magazine/

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
- Inkscape – векторный графический редактор <https://inkscape.org/ru/o-programmye/>
- Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>

электронно-библиотечная система:

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

современные профессиональные базы данных:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

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

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
1	Практикум по решению задач	Отчет по практикуму 25-23 – задача решена полностью и корректно; использованы все необходимые методики и инструменты; сделан полный вывод с использованием профессиональной терминологии, отчет предоставлен в срок

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
		22-13 – задача решена полностью, но с незначительными ошибками; использованы не все необходимые методики и инструменты; сделан недостаточно полный вывод, отчет не предоставлен в срок 12-0 – задача решена не полностью или не решена; допущены критические ошибки; не использованы необходимые методики и инструменты; не сделан вывод или вывод не соответствует результатам решения задачи, отчет не предоставлен

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Типовые практикумы по решению задач

Практикум по решению задач № 1. Описание организации в контексте пяти концепций, составляющих современную парадигму теории организации.

Цель: сформировать у студентов умение анализировать состояние, принципы работы и перспективы развития организации на основе тезисов пяти концепций, составляющих современную парадигму теории организации.

Задание:

1. Выберите в качестве примера современную российскую фирму в соответствии с профилем обучения.

2. Приведите краткое, но достаточное для решения последующих задач описание ее предназначения, организационно-правовой формы, целей и задач, текущего экономического состояния, особенностей деятельности.

3. Проанализируйте организацию, используя основные тезисы и выводы пяти концепций, составляющих современную парадигму теории организации:

- теории систем;
- концепции ситуационного детерминизма и стратегического выбора;
- концепции ресурсной зависимости и межорганизационных отношений;
- неоинституциональной теории;
- теории организационной экологии и естественного отбора.

4. Сделайте общие выводы.

Практикум по решению задач № 2. Диагностика профиля организационной культуры предприятия.

Цель: сформировать у студентов умение анализировать и обосновывать направления изменения организационной культуры и, основываясь на собственном мнении, формулировать обоснованные предложения и выводы при решении задач профессиональной деятельности.

Задание:

1. Выберите в качестве примера современную российскую фирму в соответствии с профилем обучения.

2. Приведите краткое, но достаточное для решения последующих задач описание ее предназначения, организационно-правовой формы, целей и задач, текущего экономического состояния, особенностей деятельности.

3. Осуществите диагностику организационной культуры предприятия, используя опросник OCAI К. Камерона и Р. Куинна. Постройте профиль организационной культуры предприятия по результатам выполненной диагностики в виде лепестковой диаграммы.

4. Оцените характер влияния организационной культуры предприятия на его деятельность. Выделите (предположите) основные проблемы существующей организационной культуры.

5. Сделайте авторское предложение по изменению элементов культуры предприятия. Обоснуйте ваше видение предпочтительного профиля организационной культуры предприятия.

6. Сделайте общие выводы.

Практикум по решению задач № 3. Диагностика организационной конфигурации и внутренней среды организации.

Цель: сформировать у обучающихся умение осуществлять углубленный анализ внутренней среды организации в интересах ее стратегического развития, обосновывать собственное мнение, формулировать обоснованные предложения и выводы при решении задач профессиональной деятельности.

Задание:

1. Выберите в качестве примера современную российскую фирму в соответствии с профилем обучения.

2. Приведите краткое, но достаточное для решения последующих задач описание ее предназначения, организационно-правовой формы, целей стратегического развития, текущего экономического состояния, особенностей деятельности.

3. Проведите анализ внутренней среды организации по одной из известных вам методик. Сделайте авторские выводы о качестве элементов внутренней среды и характере их взаимовлияния.

4. Постройте координационный профиль, обеспечивающий максимальную эффективность управления предприятием в целях его стратегического развития. Опишите степень его однородности

(гомогенности).

5. Объясните, какому типу организационной конфигурации соответствует построенный координатный профиль.

6. Определите тип организационной культуры предприятия по одной из известных вам методик.

7. Сделайте выводы о соответствии элементов внутренней среды предприятия целям его стратегического развития, основываясь на проведенном в п. 4-7 анализе. Сформулируйте и обоснуйте авторские предложения по совершенствованию внутренней среды организации, способствующие стратегическому развитию.

Практикум по решению задач № 4. Организационное развитие и организационные изменения.

Цель: Анализировать цели осуществления организационных изменений, основываясь на собственном мнении формулировать обоснованные модели и направления осуществления организационных изменений.

Задание:

1. Сформулируйте условный пример российского предприятия или организации, описав: вид экономической деятельности, организационно-правовую форму, размер предприятия (численность сотрудников), территориальное размещение. При необходимости, приведите дополнительную информацию.

2. Сформулируйте стратегическую цель развития предприятия.

3. В соответствии с динамической моделью процесса организационных изменений опишите контуры и процессы управления организационным развитием и организационными изменениями на предприятии.

4. Обоснуйте основные положения программы организационного развития и изменений в соответствии с поставленной стратегической целью.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Теория организации и организационное поведение» проводится в форме экзамена.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень	Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов -90 и более (отлично) – ответ правильный,

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. -70 и более (хорошо) – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Ход решения задачи правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. -50 и более (удовлетворительно) – ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена частично. -Менее 50 (неудовлетворительно) – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задача не решена

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания первого типа

1. Прикладное значение теории организации как научной дисциплины в современных условиях.
2. Ситуационный детерминизм и стратегический выбор.
3. Ресурсная зависимость и межорганизационные отношения.
4. Неоинституциональная теория.
5. Организационная экология и естественный отбор.
6. Методы научного исследования организаций: основные инструменты и прикладное значение.
7. Понятия организационного поведения и организационной культуры.
8. Элементы и функции организационной культуры предприятия.
9. Прикладное значение модели организационных культур К. Камерона и Р. Куинна.
10. Прикладное значение модели организационных культур Ч. Хэнди.
11. Прикладное значение модели организационных культур Г. Хофстеде.

12. Проблема анализа и управляемости организационной культуры, как задача управления предприятием.
13. Взаимосвязь программы развития организации с ее организационной культурой.
14. Понятие и практические методы организационной диагностики.
15. Основы организационного проектирования.
16. Концепция организационных конфигураций Г. Минцберга.
17. Основные организационные конфигурации, их элементы и свойства.
18. Соотношение структурных и культурных аспектов организационной конфигурации: анализ и прикладное значение.
19. Концептуальные основы организационных изменений.
20. Анализ современного состояния теории организационного развития и организационных изменений.
21. Основы моделирования процессов организационного развития и организационных изменений.
22. Исследование процесса организационных изменений в компании для ее развития.
23. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера.
24. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
25. Принципы осуществления организационных изменений в компании.

Задания второго типа

1. Перечислите основные методы исследования организаций, указав для каждого из них: цели исследования, характер (алгоритм) исследования, необходимые ресурсы.
2. Перечислите основные методы исследования организаций, указав для каждого из них: цели исследования, степень достоверности ожидаемых результатов и выводов, риски для организации.
3. Перечислите основные элементы организационной культуры предприятия и сопоставьте их с функциями культуры.
4. Сформулируйте два-три примера реализации требуемых функций посредством управленческого воздействия на те или иные элементы организационной культуры.
5. Сравните между собой модели организационных культур К. Камерона и Р. Куинна и Ч. Хэнди.
6. Сравните между собой модели организационных культур К. Камерона и Р. Куинна и Г. Хофстеде.
7. Сравните между собой модели организационных культур Ч. Хэнди и Г. Хофстеде.
8. Обоснуйте необходимость использования комбинаций моделей в комплексном исследовании организационной культуры предприятия

для повышения ее эффективности (по критериям: сила, единство и соответствие стратегическим целям).

9. Приведите пример предприятия, сформулируйте цель его развития. Обоснуйте основные параметры программы управления организационной культурой для решения задачи развития предприятия.

10. Обоснуйте необходимые направления и методы организационной диагностики для выявления существующей организационной конфигурации (по Г. Минцбергу).

11. Приведите пример предприятия, сформулируйте миссию и цель его развития. Обоснуйте возможные варианты соотношения структурных и культурных аспектов ее организационной конфигурации.

12. Приведите пример предприятия, сформулируйте миссию и цель его развития. Обоснуйте необходимые направления и методы исследования процесса организационных изменений в компании для ее развития.

13. Приведите пример предприятия, сформулируйте миссию и цель его развития. Сформулируйте основные параметры программы организационных изменений.

14. Объясните технологию анализа текущего и предпочтительного типов организационной культуры компании с помощью методики ОСАИ К. Камерона и Р. Куинна.

15. Объясните технологию оценки стадии жизненного цикла организации на основе модели Л. Грейнера. Обоснуйте степень адекватности данной модели современным условиям.

16. Объясните технологию оценки стадии жизненного цикла организации на основе модели И. Адизеса. Обоснуйте степень адекватности данной модели современным условиям.

17. Обоснуйте прикладное значение теории ситуационного детерминизма и стратегического выбора. Приведите примеры.

18. Обоснуйте прикладное значение теории ресурсной зависимости и межорганизационных отношений. Приведите примеры.

19. Обоснуйте прикладное значение неинституциональной теории. Приведите примеры.

20. Обоснуйте прикладное значение теории организационной экологии и естественного отбора. Приведите примеры.

21. Обоснуйте взаимосвязь и практическое значение теории ЖЦО и технологии анализа текущего и предпочтительного типов организационной культуры компании.

22. Обоснуйте взаимосвязь и практическое значение концепции организационных конфигураций и теории ЖЦО.

23. Обоснуйте взаимосвязь и практическое значение концепции организационных конфигураций и технологии анализа текущего и предпочтительного типов организационной культуры компании.

24. Приведите обоснованные примеры влияния основных факторов организационной культуры компании на изменение ее организационной конфигурации на стадиях ЖЦО.

25. Обоснуйте взаимосвязь и практическое значение теории ситуационного детерминизма и стратегический выбор с концепцией ресурсной зависимости и межорганизационных отношений.

Задания третьего типа

Задание 1 (типовое)*. Выберите в качестве примера предприятие (допускается условный пример). Приведите его краткое описание, укажите миссию и стратегическую цель развития. Приведите краткое описание организационной культуры предприятия на основе следующих параметров: основные элементы, функции, тип (профиль) культуры по одной из известных вам моделей культур, степень однородности (единства), сила (слабость) культуры, степень соответствия культуры цели развития предприятия. Сформулируйте цель и три-четыре задачи изменения (поддержания, актуализации) организационной культуры предприятия, исходя из степени ее соответствия цели развития предприятия. Спрогнозируйте период адаптации культуры, возможную реакцию сотрудников предприятия и последствия.

* Допускаются различные виды организаций.

Задание 2 (типовое)*. Выберите в качестве примера предприятие (допускается условный пример). Приведите его краткое описание, укажите миссию и стратегическую цель развития. Сформулируйте цели и три-четыре задачи организационной диагностики (управленческого анализа внутренней среды). Выберите в качестве объектов диагностики три-четыре организационные подсистемы предприятия. Для каждой подсистемы обоснуйте: а) содержание (вопросы) диагностики; б) источники диагностической информации; в) методы (инструменты) осуществления диагностики.

* Допускаются различные виды организаций.

Задание 3 (типовое)*. Выберите в качестве примера предприятие (допускается условный пример). Приведите его краткое описание, укажите миссию. Укажите тип организационной конфигурации предприятия (по Г. Минцбергу). Опишите особенности элементов конфигурации и координационных механизмов. Постройте координационный профиль предприятия. Сформулируйте стратегическую цель развития предприятия, предполагающую изменение организационной конфигурации. Опишите параметры необходимых изменений.

* Допускаются различные виды организаций.

Задание 4 (типовое)*. Выберите в качестве примера предприятие (допускается условный пример). Приведите его краткое описание, укажите миссию и стратегическую цель развития. Опишите основные

факторы и условия внешнего окружения. Обоснуйте для этого предприятия модель организационных изменений.

* Допускаются различные виды организаций.

Задание 5 (типовое)*. Выберите в качестве примера предприятие. Приведите его краткое описание, укажите миссию и стратегическую цель развития. Сформулируйте цели и три-четыре задачи организационной диагностики (управленческого анализа внутренней среды). Выберите в качестве объектов диагностики три-четыре организационных процесса. Для каждого процесса обоснуйте: а) содержание (вопросы) диагностики; б) источники диагностической информации; в) методы (инструменты) осуществления диагностики.

* Допускаются различные виды организаций.

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании Ученого совета ЧУ ВО МосАП
протокол № 12 от 12.12.2022
(в редакции № 1 от 30.08.2023 г., протокол №8)
(в редакции № 2 от 30.08.2024 г., протокол №8)

УТВЕРЖАЮ

Ректор ЧУ ВО МосАП



Т.В. Васильева

12.12.2022 г

(в редакции № 1 от 30.08.2023)

(в редакции № 2 от 30.08.2024)

**Рабочая программа дисциплины
«Система управления проектами организации»**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегическое управление организацией
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2024

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	6
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	7
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	8
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	13

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Система управления проектами организации» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина «Система управления проектами организации» предназначена для формирования у обучающихся знаний в области структурирования корпоративных систем управления, формирования таких подсистем как методологическая подсистема, организационная подсистема, подсистема информационного обеспечения. Кроме того, обучающиеся получают представление о трансформации организационных структур управления и этапах перехода от традиционных моделей к проектно-ориентированным

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 2 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины — является формирование у обучающихся навыков применения проектного инструментария для решения возникающих задач как в рамках проектов, так и текущей деятельности организации, включая методологические основы такого рода деятельности.

Задачи дисциплины:

- углубление знаний о проектном подходе и месте проектного менеджмента в общей модели организации;
- формирование представлений об основных элементах корпоративной системы управления проектами;
- освоение логики формирования проектных стратегий для достижения выгод организации;
- формирование представление об организации и функционировании офисов управления проектами.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование
следующих компетенций, предусмотренных образовательной
программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			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	Классификацию проектов. Жизненный цикл и фазы проекта. Критерии успехов и неудач проекта.	Проводить расчет показателей для оценки хода реализации проекта. Проводить анализ рисков проекта. Разрабатывать план управления проектом. Проводить анализ стейкхолдеров проекта	Определения целей и приоритетов проекта, календарного и ресурсного планирования проекта. Определения основных параметров. Определения компонентов проекта. Построения сетевых моделей проекта. Назначения ответственных на работы проекта. Контроля хода работ проекта. Разработки паспорта проекта.	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>
		УК-2.2. Грамотно представляет результаты реализации проекта, обсуждая его ход и результаты	Состав работ завершающей фазы проекта; материалы, которые могут быть использованы для других проектов;	Формировать предложения по совершенствованию процесса управления проектами; Формировать архив проектной документации	описания достигнутых результатов проекта; Определения результатов намеченных целей по качеству проекта и его продуктов;	
		УК-2.3. Формирует основные компоненты системы управления проектами	Виды организационных структур управления проектами. Процессы и функции управления проектами. Основные элементы корпоративной системы управления проектами. Цели внедрения корпоративной системы управления	Использовать корпоративный стандарт для управления проектами; Разрабатывать элементы корпоративной стратегии управления проектами	Разработки базовых планов проекта	

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
			проектами в организации. Структуру корпоративного стандарта проектного управления; сущностно-содержательные характеристики корпоративной стратегии управления проектами			

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименовани е тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Тема 1. Основные подсистемы и элементы управления проектами.	2		2							13	Отчет по практикуму/ 25
Тема 2. Процессы и функции управления проектами.	2		2							13	Отчет по практикуму/ 25
Тема 3. Организационны е структуры проектов	2		4							13	Отчет по практикуму/ 25
Тема 4. Корпоративная система управления проектами	2		4							13	Отчет по практикуму/ 25
Всего:	8		12							52	100
Контроль, час	36									Экзамен	
Объем дисциплины (в академических часах)	108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Основные подсистемы и элементы управления проектами

Проект как базовое понятие. Жизненный цикл проекта. Фазы жизненного цикла. Ключевые этапы развития методологии УП. Проект, программа. Классификация проектов. Цели и стратегии проекта. Структуры проекта. Типы и примеры структурных моделей проекта, используемых в УП. Жизненный цикл и фазы проекта. Стейкхолдеры проекта. Менеджер и команда проекта. Взаимодействие участников проекта. Критерии успехов и неудач проекта. Основные причины неудач проекта. Категории эффективности проекта.

Тема 2. Процессы и функции управления проектами.

Процессы и функции управления проектами. Понятие процессов в управлении проектами. Основные и вспомогательные процессы в управлении проектами. Понятие инициации, планирования, выполнения, контроля и закрытия проекта. Функции управления проектами: управление интеграцией, управление предметной областью, управление временем, управление стоимостью, управление рисками, управление коммуникациями, управление человеческими ресурсами, управление качеством, управление контрактами и поставками.

Тема 3. Организационные структуры проектов

Классификация проектных структур по отношению к структуре организации. Организационные структуры управления проектом. Проектно-зависимая компания. Проектно-ориентированная компания. Типы организационных структур. Управление проектом. Окружение проекта. Посредники. «Сглаживание» через посредников Сравнительная характеристика организационных структур управления. Распределение организационных структур в пространстве адаптивности. Сравнительная характеристика механических и органических организационных структур управления. Офис управления проектами. Проектный офис как инфраструктура. Проектный офис как структурное подразделение. Функции проектного офиса.

Тема 4. Корпоративная система управления проектами

Методология по управлению проектами. Цели, структура, этапы разработки системы управления проектами в компании. Основные элементы корпоративной системы управления проектами. Цели внедрения корпоративной системы управления проектами в организации. Структуру корпоративного стандарта проектного управления. Сущностно-содержательные характеристики корпоративной стратегии управления проектами. Уровни зрелости проектного

управления в организации.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практикумы по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Практикум по решению задач — выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с

рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы,

рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Основные подсистемы и элементы управления проектами.</i>	Критерии успехов и неудач проекта. Основные причины неудач проекта. Категории эффективности проекта.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач, Подготовка отчета по практикуму	Отчет по практикуму
<i>Тема 2. Процессы и функции управления проектами.</i>	Основные и вспомогательные процессы в управлении проектами.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач, Подготовка отчета по практикуму	Отчет по практикуму
<i>Тема 3. Организационные структуры проектов</i>	Распределение организационных структур в пространстве адаптивности. Сравнительная характеристика механических и органических организационных структур управления.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач, Подготовка отчета по практикуму	Отчет по практикуму
<i>Тема 4. Корпоративная система управления проектами</i>	Сущностно-содержательные характеристики корпоративной стратегии управления	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к	Отчет по практикуму

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
	проектами.	практикуму по решению задач, Подготовка отчета по практикуму	

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Аньшин, В. М. Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / В. М. Аньшин, А. В. Алешин, К. А. Багратиони ; ред. В. М. Аньшин, О. М. Ильина. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. – 624 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

Дополнительная литература

1. Арсеньев, Ю. Н. Управление проектами, программами : учебник : в 2 томах : [16+] / Ю. Н. Арсеньев, Т. Ю. Давыдова ; под ред. Ю. Н. Арсеньева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – Том 1. Методология проектов. – 473 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

2. Арсеньев, Ю. Н. Управление проектами, программами : учебник : в 2 томах : [16+] / Ю. Н. Арсеньев, Т. Ю. Давыдова ; под науч. ред. Ю. Н. Арсеньева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – Том 2. Реализация проектов. – 565 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

3. Литвин, Ю. И. Проектный менеджмент: теория и практика: учебное пособие и практикум для бакалавриата : [16+] / Ю. И. Литвин, И. Ю. Литвин, Р. Р. Харисова. – Москва : Прометей, 2020. – 241 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№ п/п	Наименование ресурса	Ссылка
1.	Официальный сайт Международной Ассоциации Управления Проектами IPMA (Швейцария)	https://www.ipma.world/
2.	Официальный сайт компании Проектная практика	https://pmpractice.ru/
4.	Официальный сайт компании ПМ Эксперт	https://pm.expert/
5.	Ассоциация менеджеров проекта Проектный Альянс	https://pmalliance.ru/

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
- Inkscape – векторный графический редактор <https://inkscape.org/ru/o-programme/>

- Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>

электронно-библиотечная система:

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

современные профессиональные базы данных:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам

<http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

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

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

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
1	Практикум по решению задач	Отчет по практикуму 25-23 – задача решена полностью и корректно; использованы все необходимые методики и инструменты; сделан полный вывод с использованием профессиональной терминологии, отчет предоставлен в срок 22-13 – задача решена полностью, но с незначительными ошибками; использованы не все необходимые методики и инструменты; сделан недостаточно полный вывод, отчет не предоставлен в срок 12-0 – задача решена не полностью или не решена; допущены критические ошибки; не использованы необходимые методики и инструменты; не сделан вывод или вывод не соответствует результатам решения задачи, отчет не предоставлен

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Типовые практикумы по решению задач

Практикум по решению задач 1.

Задание №1.

Рассматриваются два варианта выполнения проекта подрядной организацией в течение года. Планируемые показатели приведены в таблице:

Планируемые показатели, тыс. руб.	Проект	
	№ 1	№ 2
Материальные затраты	2250	4200

Планируемые показатели, тыс. руб.		Проект	
		№ 1	№ 2
Зарплата			
Отчисления в социальные фонды (30%)			
Балансовая стоимость оборудования, используемого при выполнении проекта		2 000	1800
Балансовая стоимость здания, используемого при выполнении проекта		4 000	4500
Норма амортизационных отчислений (%)	На оборудование	10	11
	На здание	2,5	2,5
Амортизация			
Прочие		460	120
Совокупные затраты (полная себестоимость)			
Рентабельность по себестоимости, %		10	10
Прибыль			
Цена проекта			

Трудоемкость работ по вариантам проектов представлена в таблице:

Вариант	Трудоемкость работ, нормо-час.	
	Вариант А	Вариант Б
1	1800	3000
2	2000	4000
3	3000	5000
4	4000	1500
5	2600	2000
6	3000	2700
7	3400	4800
8	2900	3800
9	4800	3900
10	6000	5000
11	2600	3000
12	3000	4000
13	3400	5000
14	2900	1500
15	3000	4800

Для основных рабочих предусматривается сдельная система оплаты труда: расценка -350 руб. за нормо-час. работы. Зарплата вспомогательного и административно-управленческого персонала составляет 80% от зарплаты основных рабочих.

Необходимо определить отчисления в социальные фонды, амортизационные отчисления, совокупные затраты (полную

себестоимость) на выполнение каждого проекта, прибыль, цену проекта и выбрать наиболее эффективный вариант для подрядной организации.

Задание №2.

Рассматриваются два варианта проекта. Определите плановую численность основных и вспомогательных рабочих, численность специалистов и административно-управленческого персонала (АУП) команды проекта, расходы на зарплату, отчисления в социальные фонды, полную себестоимость, цену, прибыль проектов и наиболее экономически выгодный вариант проекта.

Исходные данные формируются студентами по последней цифре номера зачетной книжки или студенческого билета: номера работ, включенных состав проекта, указаны в таблице 1 и соответственно объем работ (ед.), нормы времени на единицу работы (нормо-час./ед.) проектов) выбираются из таблицы 2.

Последний номер зачетки	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Номера работ в проектах	1-7	1,3-7	2-7	1.3.4-7	2-5,7	1-6	2,4-7	1-4,6,7	3-7	1-3, 5-7

Продолжительность выполнения проекта для всех вариантов 3 - месяца.

Номер работы	Проект А		Проект Б	
	Объем работ (ед.)	Нормы времени, нормо-час	Объем работ (ед.)	Нормы времени, нормо-час
1	18	100	120	10
2	20	80	30	60
3	30	15	14	25
4	40	20	50	20
5	2	1000	12	100
6	120	2	12	12
7	60	3	6	30

Численность вспомогательных рабочих составляет 30% от численности основных рабочих. Численность специалистов и АУП составляет 10% от численности основных и вспомогательных рабочих. Коэффициент, учитывающий невыходы на работу – 1,12. Действительный годовой фонд времени работы одного рабочего – 1900 час. Число смен -1. Для основных рабочих предусматривается сдельная система оплаты труда: расценка - 350 руб. за нормо-час. работ №1-№3; 380 руб. . работ №4-№7. Для остальных работников оклады: для вспомогательных рабочих в размере 50 тыс. руб. в месяц., для служащих и для АУП – 90 тыс. руб. в месяц в среднем по данной группе персонала. Отчисления в социальные фонды – 30% от зарплаты. Стоимость материальных ресурсов проектов: вариант А – 1500 тыс. руб., вариант Б

– 1800 тыс. руб. Накладные расходы предусматриваются в размере 60% от фонда оплаты труда. Планируется 10% рентабельности по себестоимости.

Практикум по решению задач 2

Задача 1.

Описание проекта в виде перечня выполняемых операций с указанием их взаимосвязи приведено в таблице. Построить сетевой график, определить критический путь, построить календарный график.

Операция	Непосредственно предшествующая операция	Продолжительность
A	-	3
B	-	8
C	A	5
D	B	1
E	C,D	6
F	A	2

Задача 2.

В магазине озабочены тем, что покупатели обслуживаются недостаточно быстро. Руководство магазина наняло вас в качестве консультанта для устранения данной проблемы. В ходе ознакомления с процессами обслуживания было выявлено следующее:

Код работы	Название работы	Код предшествующей работы
A	Поступление покупателя	-
Б	Ожидание покупателем консультанта	A
В	Выяснение потребностей покупателя	A
Г	Формирование предложения консультантом	Б
Д	Анализ предложения покупателем	В,Г
Е	Выбор товара	В,Г
Ж	Примерка	Д
З	Заклучительный выбор товара	Е
И	Оплата товара на кассе	Ж,З
К	Уход покупателя	И

Задание

1. составьте сетевой график работ на основании наиболее вероятной их продолжительности и оцените общую продолжительность.

2. используя метод PERT, определите ожидаемую продолжительность каждого действия, на основании полученных значений составьте новый вариант сетевого графика.

3. определите среднеквадратическое отклонение продолжительности работ на критическом пути, определите среднеквадратическое отклонение общей продолжительности работ.

Код работы	Наиболее вероятная продолжительность работ, мин.	Оптимистическая	Пессимистическая
А	10	3	20
Б	30	15	75
В	15	5	25
Г	20	15	30
Д	25	10	35
Е	45	20	60
Ж	15	10	25
З	25	15	45
И	15	10	30
К	20	15	30

Задача 3.

Рассчитайте потребность проекта в финансировании, момент окупаемости данного проекта и дисконтированное сальдо суммарного потока, если Вам дана следующая информация по денежным потокам от следующих видов деятельности компании по проекту.

Потоки	1 год	2год	3год	4 год
Операционная деятельность	100	200	600	800
Инвестиционная деятельность	-750	-50	0	0
Финансовая деятельность	-665	-100	-450	-350

Норма дисконта равна 10%.

Задача 4.

В таблице приведены данные по денежным потокам по проекту:

Показатель	Номер на шаг расчета								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Денежный поток от операционной деятельности	0,00	11,10	20,11	40,30	30,30	70,70	75,10	60,00	-
2.Денежный поток от финансовой деятельности	0,00	10,50	29,22	9,36	4,09	10,00	6,05	6,00	-
3.Инвестиционная деятельность	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.1. Притоки	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00
3.2. Оттоки	-100	-70,00	0,00	0,00	-60,00	0,00	0,00	0,00	-90,00
3.3. Сальдо									
4.Сальдо суммарного потока									
5.Сальдо накопленного потока									
6.Коэффициент	1,00	0,91	0,83	0,75	0,68	0,62	0,56	0,51	0,47

Показатель	Номер на шаг расчета								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
дисконтирования									
7.Дисконтированное сальдо суммарного потока									
8.Дисконтированные инвестиции									

Рассчитайте необходимые показатели по денежным потокам проекта и заполните таблицу.

Задача 5.

Имеется информация по денежным потокам проекта от операционной деятельности. Она представлена в следующей таблице:

№	Показатель	Значение показателей по шагам расчета			
		Шаг 0	Шаг 1	Шаг 2	Шаг 3
1	Объем продаж	115,00	150,00	198,00	320,00
2	Цена	68,00	68,00	70,00	70,00
3	Выручка				
4	Внереализационные доходы	200,00	233,00	509,00	722,00
5	Переменные затраты	1101,00	1300,00	1543,00	2367,00
6	Постоянные затраты	801,00	801,00	801,00	801,00
7	Амортизация зданий	513,00	630,00	765,00	433,00
8	Амортизация оборудования	614,00	653,00	697,00	900,65
9	Проценты по кредитам, включаемые в себестоимость	632,00	999,00	1235,00	2561,00

Известно, что налог на прибыль равен 24%. Рассчитайте чистый приток от операций.

Задача 6.

Рассчитайте потребность проекта в ресурсе, если известно, что оптимальный размер заказа, составляет 108 изделий. На выполнение одного заказа требуется 60 тыс. руб., а на хранение единицы ресурса необходимо 12,45 тыс. руб.

Задача 7.

В таблице приведены следующие параметры системы управления запасами проекта:

Показатель	Расчет показателя
1. Потребность, шт.	1000
2. Затраты на хранение единицы ресурса, руб.	10
3. Затраты на поставку единицы ресурса, руб.	50

Показатель	Расчет показателя
4. Оптимальный размер заказа, шт.	
5. Время поставки, дни	24
6. Возможная задержка поставки, дни	3
7. Ожидаемое дневное потребление, шт./день	
8. Срок расходования заказа, дни	
9. Ожидаемое потребление за время поставки, шт.	
10. Максимальное потребление за время поставки, шт.	
11. Резервный запас, шт.	
12. Пороговый запас или точка заказа, шт.	

Необходимо учесть, что в году 250 рабочих дней.

Рассчитайте недостающие параметры системы управления запасами проекта.

Практикум по решению задач 3

Ситуационный практикум № 2

Офис взорвался аплодисментами, когда по внутреннему радио объявили, что Orion только что получил правительственный заказ на строительство высокоскоростных поездов следующего поколения на легких рельсах. Все поздравляли Майка Росаса. Известно было, что он станет руководителем этого важного проекта под кодовым названием «Ягуар». Когда ликование утихло, Росас поглядел в окно и задумался над тем, куда же он влез.

Проект «Ягуар» задумывался, как высокопрофильный, призванный в дальнейшем обеспечивать правительственные заказы. Возросшая конкуренция подняла планку ожиданий относительно сроков выполнения, качества, надежности и цены. Он знал, для того чтобы удовлетворить требованиям проекта «Ягуар», потребуются коренные изменения в том, как Orion организует и управляет проектами.

Управление проектом в Orion

Orion был отделением крупной аэрокосмической компании со штатом в 7000 человек. Orion из проектной организации превратился в матричную, для того чтобы сдерживать затраты и лучше использовать ограниченные ресурсы. В любой момент Orion был готов работать над 3—5 крупными проектами, подобными проекту «Ягуар», и над 30—50 небольшими проектами. Управляющие проектами обговаривали назначения работников на тот или иной проект с вице-президентом по хозяйственной деятельности, который в итоге утверждал назначения. Достаточно часто бывали такие ситуации, что один и тот же инженер в течение недели работал над 2—3 проектами.

Рис.1 - показывает организацию управления проектом разработки нового продукта в Orion.

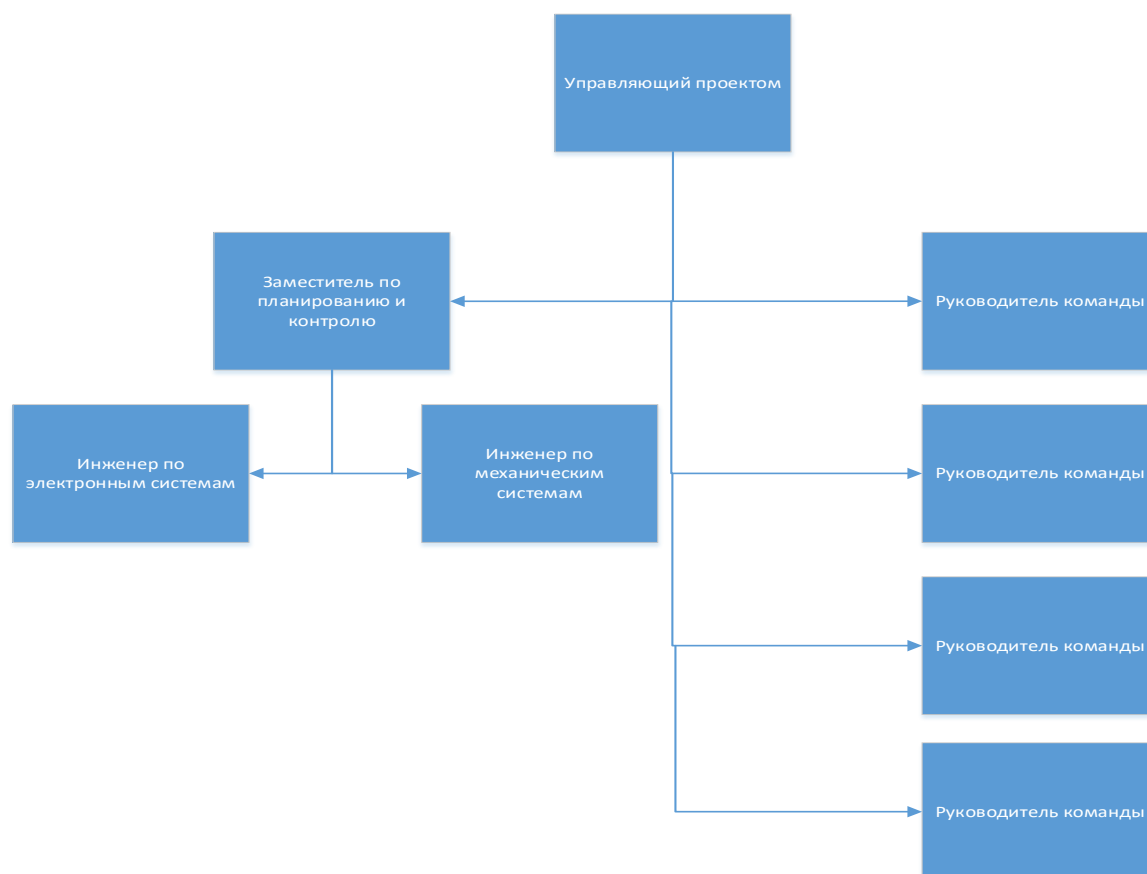


Рис. -1 Организация управления проектом разработки нового продукта в Orion

Управление проектом сводилось только к дизайну и разработке нового продукта. Когда окончательный вариант проекта и модель были выполнены, их передавали в производственный отдел для изготовления и доставки клиенту. Управленческая команда из 4 человек осуществляла контроль за работой, и их обязанности кратко изложены ниже:

* *Управляющий проектом* — отвечает за все аспекты проектирования и разработки продукта.

* *Управляющий по планированию и контролю* — отвечает за создание общей сети проекта, составление графиков, управление сметой, контроль и оценку программы проектирования и разработки и подготовку отчетов о состоянии работ.

* *Инженер по электронным системам* — отвечает за вопросы обеспечения технического решения электронных систем.

* *Инженер по механическим системам* — отвечает за обеспечение решения технических вопросов.

Основная работа выполнялась 12—20 командами проектировщиков. У каждой команды был лидер, ответственный за проектирование, разработку, создание и испытание конкретной подсистемы продукта. В команду входило от 5 до 15 инженеров, в зависимости от масштаба работы. Одновременно эти же инженеры работали над другими проектами.

Инженеры-проектировщики играли главную роль в Orion, другие группы — производственная, маркетинга и т.д. — должны были следовать

за ними. Особый статус инженеров-проектировщиков подкреплялся тем фактом, что их зарплаты были выше, чем у инженеров производственного отдела.

Общая разработка продукта и процесс производства представлен на схеме мастер-плана (рис. -2).

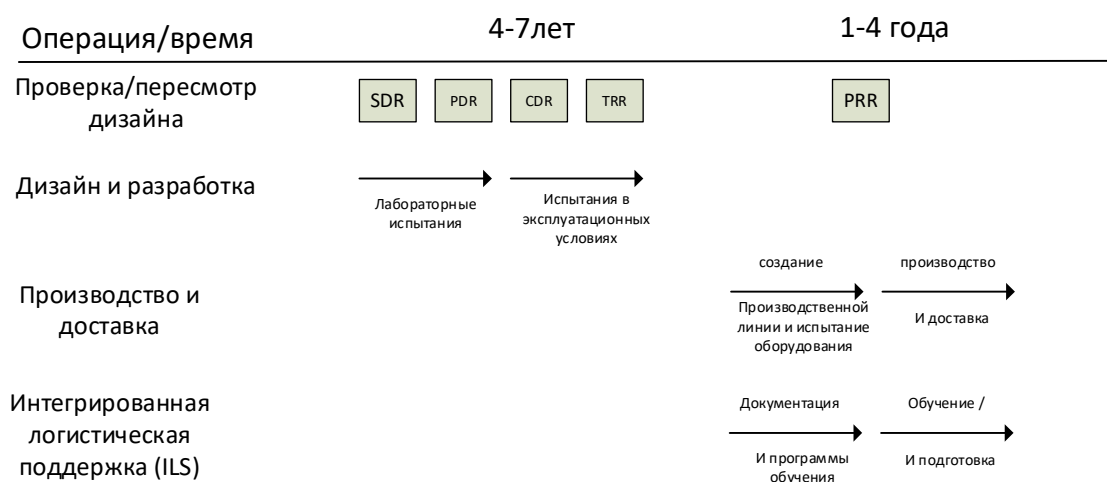


Рис.-2. разработка продукта и процесс производства

Дизайн и разработка нового продукта проходит через пять основных стадий: стадию дизайна системы; предварительный анализ дизайна; критический анализ дизайна; стадию анализа готовности к испытаниям; стадию анализа готовности к производству.

Работы по дизайну и разработке начинаются в лаборатории и продолжаются до испытания в естественных условиях конкретных подсистем и в итоге окончательных моделей продукта. После выполнения этих работ, проект и модель передаются в производственный отдел, который начинает создавать производственную линию для нового продукта. Производственный отдел также разрабатывает необходимое оборудование для проведения испытаний, с тем чтобы подтвердить, что произведенные компоненты работают исправно. За это время команды интегрированной логистической поддержки готовят документацию по продукту, инструкции пользователям по их работе, программы эксплуатации и программы подготовки клиентов, которые будут использовать продукт. Обычно у Orion уходит 6—7 лет на разработку и производство такого продукта, как «Ягуар».

Orion только что закончил всестороннюю проверку управления проектами. Ниже следует краткое изложение некоторых выявленных проблем:

Производственные затраты превосходят ожидаемые. Была выявлена тенденция «перебрасывать» в производственный отдел проекты после их разработки. Крайне редко проектировался сам процесс производства и переход к производству, а также само производство в больших количествах было очень неэффективным и трудоемким для

предприятия.

Проблемы качества. Возросшая конкуренция увеличила требования заказчика к качеству. Клиенты хотят, чтобы было меньше дефектов и более длительный срок гарантийного обслуживания. Orion обычно оставлял

решение проблемы качества на потом, то есть вносил изменения и улучшал качество, когда производственный процесс был запущен. Недостаточное внимание уделялось качеству на стадии начального проектирования продукта.

Проблемы с поддержкой клиента. Инструкции пользователю и техническая документация никогда не учитывали все проблемы заказчика- клиента, а обучение пользователя не всегда было подготовлено адекватно. Все это приводило к увеличению затрат и снижению уровня удовлетворенности клиента.

Недостаток собственных средств на проект. Хотя все соглашались, что матричная структура — единственный способ разместить все проекты в Orion, переброска персонала с проекта на проект и обратно негативным образом сказывалась на разработке каждого отдельного проекта. Работники зачастую не ощущали своей причастности к каждому отдельному проекту и работали без энтузиазма, что не способствовало качественному выполнению работ. Переброска персонала с проекта на проект и обратно замедляла работу, так как нужно было дополнительное время на то, чтобы быстро ввести возвратившихся работников в курс дела.

Раздувание масштаба. Orion славился своим техническим мастерством. Однако инженеры-проектировщики имели склонность увлекаться научной стороной проекта и выпускали из внимания практические соображения. Вызванные этим отставания от графика приводили к излишним затратам. Иногда даже в проект вносились изменения, противоречащие требованиям заказчика.

Росас прекрасно представлял себе эти и другие проблемы, когда вместе со своими сотрудниками приступил к обсуждению лучшего способа организации нового проекта «Ягуар».

Вопросы кейса:

1. Что бы вы порекомендовали Росасу относительно организации проекта «Ягуар», и почему?
2. Как бы вы изменили организационную структуру и мастер-план, отражающий эти изменения?

Практикум по решению задач 4

Вы назначены менеджером проекта по переезду офиса Вашей компании в новое здание. В Уставе проекта, описывающем цели и задачи проекта определены следующие требования:

1. переезд должен быть проведен в течение двух выходных дней (суббота и воскресенье)

2. в новом здании компания арендует три этажа, на которых должны быть размещены:

- а. 1-ый этаж – фронт офис (офис продаж) и демо-зал
- б. 2-ой этаж – департамент разработки продуктов компании
- с. 3-ий этаж – руководство компании и бек-офис

3. Субподрядчик «А» отвечает за ремонт помещений офиса, инсталляцию сетевого оборудования и систем связи, установку мебели. Работы субподрядчика «А» должны быть завершены в четверг, за один день до начала переезда.

4. Субподрядчик «В» отвечает за транспортировку имущества компании из старого в новый офис.

5. Общий срок проекта составляет 18 дней. Бюджет проекта составляет 16 млн. руб.

Задание 1. На основе данной информации из Устава проекта, Ваших предположений и допущений, а также описания процессов «Планирование управления человеческими ресурсами» и «Набор команды проекта» разработайте Организационную структуру команды проекта и матрицу ответственности.

Задание 2. На основе разработанной Организационной структуры команды проекта и с использованием описания процессов «Планирование управления коммуникациями» и «Управление коммуникациями» проекта разработайте План Управления коммуникациями проекта.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности	Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов -90 и более (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. -70 и более (хорошо) – ответ в целом

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Ход решения задания правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. -50 и более (удовлетворительно) – ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены частично. -Менее 50 (неудовлетворительно) – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания первого типа

1. Дайте определение понятию «проект» и назовите его главные признаки.
2. Дайте определение понятию «жизненный цикл проекта»
3. Дайте определение понятию «команда проекта».
4. Окружающая среда проекта.
5. Сущность и принципы управления проектами. История развития управления проектами.
6. Назовите основные отличительные признаки команды проекта от трудового коллектива.
7. Функции и подсистемы управления проектами. Методы управления проектами.
8. Назовите роли и функции участников проекта.
9. Перечислите организационные формы проекта.
10. Принципы построения организационных структур управления проектами.
11. Функции менеджера проекта.
12. Последовательность разработки и создания организационных структур управления проектами
13. Сущность и процессная концепция управления проектами. Основные категории управления проектами.
14. Управление интеграцией, предметной областью и временем (сроками) проекта.
15. Организация работ по выполнению проекта: управление работами, изменениями и содержанием (администрирование) проекта.

16. Информационное обеспечение управления проектами: состав, структура, характеристики.
17. Принципы формирования команды проекта
18. Структура плана управления человеческими ресурсами проекта
19. Назовите основные инструменты управления командой проекта
20. Перечислите ситуационные факторы влияющие на команду проекта
21. Матрица ответственности.
22. Мотивация участников проекта
23. Международные стандарты проектного управления
24. Национальные стандарты проектного управления
25. Принципы разработки корпоративного стандарта управления проектами

Задания второго типа

1. Какая существует взаимосвязь между проектом, программой и портфелем проектов?
2. В чем заключаются достоинства и недостатки организационных структур управления проектами. Приведите примеры проектов и структур.
3. На каких принципах осуществляется формирование цены, прибыли и рентабельности проекта.
4. Обоснование окупаемости инвестиций проекта.
5. Опишите методы определения потребности в механизмах и производственной площадях.
6. Опишите принципы формирования команды проекта.
7. Опишите методы определения состава и численности работников проекта.
8. В чем заключаются особенности установления трудоемкости работ проекта различными методами.
9. В чём заключается технико-экономическое обоснование проекта? Приведите пример.
10. Какие факторы влияют на эффективность работы команды проекта?
11. Какими личностными качествами должен обладать эффективный руководитель проекта?
12. Опишите порядок оптимизации ежедневной потребности трудовых ресурсов за счет резервов времени работ. Приведите пример.
13. В чем заключается различие в расчете длительности параллельно-последовательного и параллельного вида выполнения операций. Покажите на графиках.
14. С помощью каких методов осуществляется оценка внешней и внутренней среды относительно развития направлений проектной

деятельности? Приведите 2-3 ситуации и укажите методы оценки.

15. Какие функции по управлению проектами должны выполнять персональные компьютеры и локальные системы.

16. Какие организационные структуры лучше подходят для проектной деятельности? Почему?

17. Из каких этапов состоит разработка проектной документации?

18. Назовите основные задачи организации проектной документации.

19. В чём отличие процессного и проектного подходов? Какие ещё существуют подходы?

20. Какие задачи решаются при завершении управления персоналом в проекте? Приведите примеры

21. Каковы уникальные проблемы и задачи управления виртуальной проектной командой? Приведите примеры

22. Что может сделать управляющий проектом, чтобы избежать проблем, характерных для сплоченных проектных команд? Приведите примеры

23. Почему дирижер оркестра является подходящей метафорой для руководителя проекта? Какие аспекты управления проектом не отражает эта метафора? Вы можете привести пример других подходящих метафор?

24. Приведите пример организационной структуры команды проекта (нарисуйте схему).

25. Что может сделать управляющий проектом, чтобы создать сплоченную проектную команду? Приведите примеры

Задания третьего типа

Задание № 1. В качестве практического примера рассмотрите разработку (новой стратегии) технического задания на проект одного из предприятий легкой промышленности России.

Краткий анализ ситуации — ухудшающаяся финансовая ситуация

Основные проблемы	Дефицит ресурсов: финансовых, квалифицированных кадров, собственных оборотных средств, износ ОПФ, устаревшие технологии, выполнение обязательств по долгам и содержанию непрофильных производств
Основные проектные предложения	1. Разработка программы стратегии 2. Создание проектов реорганизации предприятия, реструктуризация бизнесов. 3. Путем организации сквозного оперативного учета активов и расходов оптимизировать процесс увеличения прибыли и улучшения структуры баланса
Руководитель проекта	

Задание №2. Предлагается разработать проектные предложения на основании создавшейся ситуации в компании.

Для этого разработайте:

- а) перечень мероприятий для реализации проекта;
- б) перечень возможных рисков и компенсирующие мероприятия;
- в) миссию и философию компании, кодекс делового поведения сотрудника компании;
- г) программу работ по повышению эффективности деятельности и реструктуризации предприятия (определите сроки и ответственных за реализацию мероприятий).

Основная цель	От стратегии выживания к стратегии развития
Ключевые задачи	Сохранить многопрофильное предприятие. Вывести на ведущие позиции на внутреннем и внешнем рынках продаж. Создать инвестиционную привлекательность предприятия

Задание №3. Постройте и рассчитайте сетевую диаграмму по схеме «работа-вершина», постройте диаграммы потребности в расходуемых ресурсах.

Выполните оптимизацию расходуемых ресурсов при ограничении по времени за счет смещения работ в пределах резерва времени.

Работа	Предшествующие ей работы	Продолжительность, в днях	Ресурс расходуемый, единиц
А	-	4	5
Б	А	6	5
В	А	8	6
Г	Б	5	7
Д	Б; В	7	5
Е	А; В	8	4
Ж	Г; Д	2	2

Задание №4. Рассматриваются два варианта проекта, которые планируется выполнить в течении года..

Планируемые показатели приведены в таблице:

Планируемые показатели, тыс. руб.	Проект	
	№ 1	№ 2
Материальные затраты	250	420
Зарплата	220	480
Отчисления в социальные фонды (30%)		
Стоимость оборудования	2 000	1800

Планируемые показатели, тыс. руб.		Проект	
		№ 1	№ 2
Стоимость здания		4 000	4500
Норма амортизационных отчислений (%)	На оборудование	10	11
	На здание	2,5	2,5
Амортизация			
Прочие		46	120
Совокупные затраты (полная себестоимость)			
Цена		1000	1800
Прибыль			
Рентабельность по себестоимости, %			

Необходимо определить отчисления в социальные фонды, амортизационные отчисления, совокупные затраты (полную себестоимость) на выполнение каждого проекта, прибыль, рентабельность по себестоимости и выбрать наиболее эффективный вариант.

Задание №5. Составьте сетевую модель вида «Работа-Дуга (стрелка)». Постройте календарный план проекта.

Работа	Предшествующие ей работы	Продолжительность, в днях
А	-	4
Б	А	6
В	А	3
Г	Б	4
Д	Б; В	7
Е	А; В	8
Ж	Г; Д	2
З	Е, Ж	4

Задание №6. Постройте и рассчитайте сетевую диаграмму по схеме «работа-вершина», постройте диаграммы ежедневной потребности в расходуемых ресурсах. Выполните оптимизацию расходуемых ресурсов при ограничении по времени за счет сочетания «смещения» работ и «растягивания» работ в пределах резерва времени. Постройте оптимизационный график ежедневной потребности в расходуемых ресурсах.

Работа	Предшествующие ей работы	Продолжительность, в днях	Ресурс расходуемый, единиц
А	-	4	5
Б	-	6	5

Работа	Предшествующие ей работы	Продолжительность, в днях	Ресурс расходуемый, единиц
В	А	8	6
Г	Б	5	7
Д	Б	7	5
Е	А; В	8	4
Ж	Г; Д	5	2
З	Е, Д	3	3

Задание №7. Рассматриваются два варианта выполнения проекта подрядной организацией. Планируемые показатели приведены в таблице:

Планируемые показатели, тыс. руб.		Проект	
		№ 1	№ 2
Материальные затраты		2250	4200
Трудоемкость работ, нормо-час.		1800	3000
Зарплата			
Отчисления в социальные фонды (30%)			
Балансовая стоимость оборудования, используемого при выполнении проекта		2 000	1800
Балансовая стоимость здания, используемого при выполнении проекта		4 000	4500
Норма амортизационных отчислений (%)	На оборудование	10	11
	На здание	2,5	2,5
Амортизация			
Прочие		460	120
Совокупные затраты (полная себестоимость)			
Рентабельность по себестоимости, %		10	10
Прибыль			
Цена проекта			

Для основных рабочих предусматривается сдельная система оплаты труда: расценка -350 руб. за нормо-час. работы. Зарплата вспомогательного и административно-управленческого персонала составляет 80% от зарплаты основных рабочих.

Необходимо определить зарплату, отчисления в социальные фонды, амортизационные отчисления, совокупные затраты (полную себестоимость) на выполнение каждого проекта, прибыль, цену проекта и выбрать наиболее эффективный вариант проекта для подрядной организации.

Задание №8. Рассматриваются два варианта проекта. Определите плановую численность основных и вспомогательных рабочих, численность специалистов и административно-управленческого

персонала (АУП) команды проекта, расходы на зарплату, отчисления в социальные фонды, полную себестоимость, цену, прибыль проектов и наиболее экономически выгодный вариант проекта. Продолжительность выполнения проекта - 3 месяца. Объем работ (ед.), нормы времени на единицу работы (нормо-час./ед.) представлены в таблице:

Номер работы	Проект А		Проект Б	
	Объем работ (ед.)	Нормы времени	Объем работ (ед.)	Нормы времени
1	18	100	120	10
2	20	80	30	60
3	30	15	14	25
4	40	20	50	20
5	2	1000	12	100
6	120	2	12	12

Численность вспомогательных рабочих составляет 30% от численности основных рабочих. Численность специалистов и АУП составляет 10% от численности основных и вспомогательных рабочих. Коэффициент, учитывающий невыходы на работу – 1,12. Действительный годовой фонд времени работы одного рабочего – 1900 час. Число смен -1. Для основных рабочих предусматривается сдельная система оплаты труда: расценка - 350 руб. за нормо-час. работ №1-№3; 380 руб.. работ №4-№7. Для остальных работников оклады: для вспомогательных рабочих в размере 50 тыс. руб. в месяц., для служащих и для АУП – 90 тыс. руб. в месяц в среднем по данной группе персонала. Отчисления в социальные фонды – 30% от зарплаты. Стоимость материальных ресурсов проектов: вариант А – 1500 тыс. руб., вариант Б – 1800 тыс. руб. Накладные расходы предусматриваются в размере 60% от фонда оплаты труда. Планируется 10% рентабельности по себестоимости.

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	6
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	7
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	8
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	13

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Международные стандарты проектного управления» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина «Международные стандарты проектного управления» предназначена для формирования у обучаемых концептуальных представлений о лучших мировых практиках проектного управления, отраженных в соответствующих стандартах.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины — является формирование у обучающихся навыков применения международных стандартов проектного управления, возникающих в ходе проектной деятельности организации в современных условиях.

Задачи дисциплины:

- изучение структуры основных международных стандартов проектного управления;
- сформировать знания об основных методах и принципах решения задач современного проектного менеджмента, решаемых с помощью инструментов, описанных в международных стандартах проектного управления;
- изучение видов сертификации компаний, осуществляющих проектную деятельность по международным стандартам проектного управления

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование
следующих компетенций, предусмотренных образовательной
программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			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	Уровни зрелости организации в области проектного управления, виды сертификаций компаний в области проектного управления, методологию организационной зрелости управления проектами, модели зрелости управления проектами, Способы улучшения процессов управления проектами для достижения более высокого уровня зрелости	Определить процессы, необходимые для реализации стратегий через управление проектами; определить способности (capabilities), которыми должна обладать организация для надежного превращения стратегии в проекты и результаты их успешного выполнения, Выявить взаимозависимости между требуемыми способностями.	Оценки текущего уровня зрелости управления проектами	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>
Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые	ОПК-4	ОПК-4.1. Применяет лучшие отечественные и зарубежные практики проектного менеджмента при разработке и реализации традиционных и нетрадиционных проектов	Классификацию стандартов. Основные виды областей знаний в международных стандартах проектного управления. Основных разработчиков международных стандартов проектного управления.	Выбирать международный стандарт, по которому будет проходить управление проектом. Формировать проектную документацию в соответствии с международными требованиями.	Применения международных стандартов проектного управления в процессе инициации проекта. Осуществлять планирование проекта с использованием рекомендаций международных стандартов.	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций			Виды сертификаций специалистов в области проектного управления. Структуру международных стандартов			

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Тема 1. Предназначение и структура стандартов проектного управления	2			2						17	Отчет по ситуационном у практикуму/20
Тема 2. Обзор стандартов PMI				2						18	Отчет по ситуационном у практикуму/20
Тема 3. Обзор стандарта IPMA	2			2						18	Отчет по ситуационном у практикуму/20
Тема 4. Обзор стандарта ISO-21500	2			2						18	Отчет по ситуационном у практикуму/20
Тема 5. Обзор отечественных стандартов проектного управления	2			4						17	Отчет по ситуационном у практикуму/20
Всего:	8			12						88	100
Контроль, час											Зачет
Объем дисциплины (в академических часах)	108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Предназначение и структура стандартов проектного управления

Основные понятия и определения применяемые в международных стандартах проектного управления. Классификация стандартов проектного управления. Виды сертификации специалистов по основным международным стандартам проектного управления. Уровни зрелости организации в области проектного управления. Виды сертификаций компаний в области проектного управления. Методология организационной зрелости управления проектами. Модели зрелости управления проектами. Основные виды областей знаний в международных стандартах проектного управления. Связь стратегии организации и проектного управления (международные подходы).

Тема 2. Обзор стандартов PMI.

Назначение стандарта PMBOK. Типовой жизненный цикл проекта PMBOK. Влияние организационных политик на проектную деятельность. Активы процессов. Качества руководителя проекта. Группы процессов проекта PMBOK. Области знаний в проекте PMBOK. Ключевые концепции Тенденции и формирующиеся практики. Соображения по адаптации (Tailoring Considerations). Соображения для гибких/адаптивных сред. Практическая ценность и особенности применения. Program management. Portfolio management.

Тема 3. Обзор стандарта IPMA

Назначение стандарта. Техническая компетентность. Поведенческая компетентность. Контекстуальная компетентность. Элементы компетентности ICB. Практическая ценность и особенности применения.

Тема 4. Обзор стандарта ISO-21500

Назначение стандарта. Организационная среда. Окружение проекта. Организация проекта. Проект. Инициация, планирование, выполнение, контроль и завершение проекта. Тематические группы: интеграция, заинтересованные стороны, содержание, ресурсы, время, стоимость, риски, качество, поставки, коммуникации. Практическая ценность и особенности применения.

Тема 5. Обзор отечественных стандартов проектного управления

«Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов». «Проектный менеджмент. Требования к управлению

программой». «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов». «Менеджмент рисков проектов. Общие положения». «Руководство по проектному менеджменту». «Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов».

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, ситуационные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступить к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;
- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только

после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Предназначение и структура стандартов проектного управления</i>	Основные виды областей знаний в международных стандартах проектного управления. Связь стратегии организации и проектного управления (международные подходы).	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к ситуационному практикуму. Подготовка отчета по ситуационному практикуму	Отчет по ситуационному практикуму.
<i>Тема 2. Обзор стандартов PMI</i>	Практическая ценность и особенности применения. Program management. Portfolio management.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к ситуационному практикуму. Подготовка отчета по ситуационному практикуму	Отчет по ситуационному практикуму.
<i>Тема 3. Обзор стандарта IPMA</i>	Практическая ценность и особенности применения.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование.	Отчет по ситуационному практикуму.

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
		Подготовка к ситуационному практикуму. Подготовка отчета по ситуационному практикуму	
Тема 4. Обзор стандарта ISO-21500	Практическая ценность и особенности применения.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к ситуационному практикуму. Подготовка отчета по ситуационному практикуму	Отчет по ситуационному практикуму.
Тема 5. Обзор отечественных стандартов проектного управления	«Руководство по проектному менеджменту». «Управление проектами, программами и портфелем проектов». Руководство по управлению портфелем проектов»	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к ситуационному практикуму. Подготовка отчета по ситуационному практикуму	Отчет по ситуационному практикуму.

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Аньшин, В. М. Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / В. М. Аньшин, А. В. Алешин, К. А. Багратиони ; ред. В. М. Аньшин, О. М. Ильина. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. – 624 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

Дополнительная литература

1. Арсеньев, Ю. Н. Управление проектами, программами : учебник : в 2 томах : [16+] / Ю. Н. Арсеньев, Т. Ю. Давыдова ; под ред. Ю. Н. Арсеньева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – Том 1.

Методология проектов. – 473 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

2. Арсеньев, Ю. Н. Управление проектами, программами : учебник : в 2 томах : [16+] / Ю. Н. Арсеньев, Т. Ю. Давыдова ; под науч. ред. Ю. Н. Арсеньева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – Том 2. Реализация проектов. – 565 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

3. Литвин, Ю. И. Проектный менеджмент: теория и практика: учебное пособие и практикум для бакалавриата : [16+] / Ю. И. Литвин, И. Ю. Литвин, Р. Р. Харисова. – Москва : Прометей, 2020. – 241 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№ п/п	Наименование ресурса	Ссылка
1.	Национальная ассоциация управления проектами	https://www.sovnet.ru/
2.	INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION	https://www.ipma.world/
3.	Официальный сайт компании Проектная практика	https://pmpractice.ru/
5.	Официальный сайт компании ПМ Эксперт	https://pm.expert/
6.	Ассоциация менеджеров проекта Проектный Альянс	https://pmalliance.ru/

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Академии из любой точки, в

которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
- Inkscape – векторный графический редактор <https://inkscape.org/ru/o-programmye/>
- Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>

электронно-библиотечная система:

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

современные профессиональные базы данных:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

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

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
1	Ситуационный практикум	Отчет по практикуму 15-20 – работа и отчет выполнены в срок, самостоятельно, правильно поняты и

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
		использованы соответствующие определения, правильно определены соответствующие документы, использована требуемая информация, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы; 10-14 – – работа и отчет выполнены в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие определения, правильно определены соответствующие документы, использована требуемая информация, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы; 5-9 – работа и отчет выполнены в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие определения, имеются ошибки в выводах, выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы; 1-4 – обучающийся подготовил работу и отчет несамостоятельно и/или не завершил в срок, выводы и ответы на вопросы отсутствуют. 0 - практикум и отчет не выполнены.

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Типовые ситуационные практикумы

Ситуационный практикум 1

Компания «Медприбор» - предприятие по производству медицинского оборудования. Предприятие создано 10 лет назад научными работниками и инженерами сначала как общество с ограниченной ответственностью, далее было преобразовано в открытое акционерное общество, а затем в публичное акционерное общество.

Сейчас компания является крупным игроком на рынке медицинского оборудования. Компания пытается включиться в федеральную программу импортозамещения и инициирует запуск новых важных проектов. Компания ставит своей целью в ближайшие 5 лет существенно увеличить свою долю на рынке и улучшить показатели эффективности бизнеса. У компании есть серьезные конкуренты, уже внедрившие у себя ряд лучших управленческих практик, в том числе в области управления проектами. Конкуренты начинают разрабатывать крупные проекты по дальнейшему укреплению своих рыночных позиций.

Компания ежегодно выполняет около 50 проектов, их количество увеличивается в последние годы. Компания имеет заметное число успешных проектов, но в то же время большое количество проектов оказалось неудачным в силу недостатков в управлении.

Анализ показал, что во многих случаях проекты запускаются без тщательной оценки их ценности и наличия необходимых ресурсов для разработки. Отсутствует уполномоченный коллегиальный орган, который бы занимался утверждением проектов. Нет подразделения, которое бы организовывало работу по управлению проектами в компании, обобщало информацию о проектах и анализировало ее. Проекты инициируются отдельными департаментами и сотрудниками как разрозненные мероприятия.

Отсутствуют документы и стандарты по регламентации проектной деятельности, не используется общепринятая терминология.

Не применяется специальное программное обеспечение для оценки и планирования проектов, анализа хода их выполнения.

В компании обсуждается вопрос о запуске проекта по созданию медицинского прибора нового поколения диагностики организма человека. Компания пока еще не в полной мере понимает рынок сбыта, есть проблемы с созданием конструкции и технологии производства этого прибора. Заказчик еще не сформулировал требования к характеристикам продукта и предполагает вносить новые требования на протяжении всего периода разработки проекта.

Для финансирования проекта предприятие предполагает провести дополнительную эмиссию акций и разместить облигационный заем.

Для разработки проекта потребуется привлечение дополнительных работников научного и инженерного профиля со стороны. В компании отсутствует необходимое оборудование для производства прибора. Тем не менее, проект включен в портфель проектов компании. Устав проекта еще не разработан.

Особенностью проекта является предположение о том, что в течение длительного времени будет осуществляться поиск технических и производственных решений, а готовые результаты почти по всем направлениям будут получены только к концу установленного срока завершения проекта.

Новизна технологий в создании прибора предъявляет высокие требования к квалификации разработчиков, предполагает наличие высоких навыков в ряде областей и прежде всего в технической и организационной. Менеджер проекта сомневается в том, что подобрать такой состав работников будет легко. Придется нанимать большое количество ключевых специалистов со стороны, что окажет влияние на время их «притирки» в команде. В проект придут люди, которые ранее работали в компаниях с различной организационной культурой.

Особенности проекта определяют необходимость четкого определения ролевых функций и условного закрепления ролей за членами команды.

Работы проекта сформированы так, что для выполнения каждой требуется определенная группа сотрудников из отдела НИОКР. Работы могут выполняться как параллельно, так и последовательно. Сотрудники отдела НИОКР параллельно заняты в еще нескольких проектах доработки оборудования. При параллельном выполнении проектов возникают ресурсные конфликты, вызываемые перегрузкой работников, что приведет к увеличению сроков реализации проекта разработки нового мед прибора. С другой стороны, если чередовать выполнение проектов, это может ускорить выполнение всех работ, но и с большой вероятностью сделает эти работы критическими, и при задержке выполнения работы одной группой, сдвинется график следующей группы. То есть группы будут простаивать, а общая длительность проекта будет увеличиваться.

Анализ показал, что менеджеры закладывают значительную подстраховку в оценку длительности работ.

Разрабатываемое медицинское оборудование, в случае успешного завершения проекта, предполагается к закупке в муниципальные больницы в рамках государственного заказа. На данный момент контракт не подписан, и точных требований от министерства не получено. Однако в процессе предварительных обсуждений было выяснено, что новое оборудование должно иметь срок службы не менее 10 лет и быть встраиваемым в существующую инфраструктуру больниц. С другой стороны, не требуется особая простота в использовании, поскольку персонал больниц имеет достаточный уровень профессиональных навыков и может пройти дополнительное обучение, а распространение оборудования вне специализированных учреждений не предполагается. Также оборудование должно будет пройти государственную сертификацию, и в работе выдавать «ошибку» не более чем в 1% случаев.

Команда непосредственных разработчиков проекта внутри компании насчитывает несколько десятков человек. Кроме того, к проекту привлечены большинство функциональных подразделений. Большая роль в части изготовления нового продукта отводится производственным подразделениям. Ход реализации проекта находится на контроле у совета директоров компании.

Руководство принимает активное участие в обсуждениях, организуемых Министерством, по вопросам обеспечения отечественным оборудованием российских медицинских учреждений.

Компания постоянно участвует в тендерах по государственным закупкам.

Предполагается начать пиар-акции в средствах массовой информации, на телевидении и радио.

Компания уделяет большое значение повышению своей инвестиционной привлекательности. Делается попытка привлечь крупных инвесторов (физических и юридических лиц) в проект. Менеджер и куратор проекта рассматривают варианты выбора методов оценки хода реализации проекта и эффективности произведенных затрат. Менеджер проекта предлагает использовать контрольный график или график Ганта для оценки исполнения проекта. Куратор проекта более склонен к применению метода освоенного объема. Каждый из них рассматривает вопрос со своих позиций и учитывает свои интересы. Предполагается разработать соответствующие шаблоны для такой оценки.

Для разработки проекта по созданию нового медицинского прибора предполагается использовать элементы гибкого управления проектами. Для этого в компании разрабатываются соответствующие методические материалы. Есть намерение пригласить для такой разработки внешних консультантов.

Руководство компании взяло курс на создание полноценной корпоративной системы управления проектами. С этой целью руководителю офиса управления проектами поручено детально изучить различные стандарты по управлению проектами. Далее, он должен разработать общую конфигурацию систему управления проектами с учетом уровня зрелости существующей системы и представляя пути совершенствования на ближайшие пять лет.

Вопросы кейса:

1. Оцените уровень управления проектами в компании.
2. Сформулируйте требования, которым, по Вашему мнению, должна отвечать система управления проектами в данной компании.
3. Предложите компоновку системы стратегического управления проектами в компании, которая бы позволила бы компании осуществлять дальнейшее развитие в соответствии с поставленными целями.

Ситуационный практикум 2

Многие программисты по мере своего развития выбирают для себя стезю управления разработкой, с сожалением ограничивая себя в творческом процессе изучения новых языков программирования и технологий.

И, начиная с этого момента, мы уже как руководители вынуждены бороться со сложностью разработки программных проектов, сложностью их однородного понимания всеми участниками и сложностью учёта изменений, происходящих постоянно при изменениях

внешней среды. Ориентируясь на пророческое утверждение Брукса о том, что серебряной пули нет, мы всё же ищем способ найти управленческую технику, увеличивающую, хотя бы и не на порядок, производительность, надёжность и простоту в разработке программного обеспечения.

Итак, каждый из руководителей знает, что такое диаграмма Ганта, и каждый пользовался MS Project. Ещё больше читателей, программистов, использует систему управления задачами. И практически все программисты-не одиночки используют систему управления исходным кодом.

Перед нами стоит вполне прагматическая задача обеспечить единый процесс разработки, когда при учёте каждого нового изменения требований можно наглядно увидеть изменение параметров проекта.

Вопросы кейса:

1. Сформулируйте эту задачу на прикладном уровне.
2. Представьте проект как набор этапов, которые в свою очередь состоят из перечня высокоуровневых задач, каждая из которых включает ряд пользовательских сценариев, стори, а те – декомпозируются в задачи.
3. Возможно ли применение стандарта PMBOK для данного проекта

Ситуационный практикум 3.

У компании «Проф-Рассылка» есть проект, который высшее руководство считает перспективным и стратегически важным. Суть проекта: рассылка ценных отправок по акциям клиента по различным городам. На текущий момент бизнес-процессы по проекту не выстроены, вследствие чего комплекс услуг, предоставляемый Заказчику, оказывается низкого качества (сроки / претензии). Перед менеджером проекта стоит задача вывести проект на качественно новый уровень со значительным увеличением среднемесячных объёмов. В компании существует отдел логистики, отдел инженерной разработки, производство и IT-отдел. Сотрудники данных отделов заняты своими текущими задачами. Для решения поставленной задачи, руководителю проекта нужна рабочая группа:

Разработчик IT системы - Николай. Задача: Необходимо внести коррективы в программу обработки базы данных, с учетом нового направления. Разработчик ссылается на то, что у него нет времени для работ по этому проекту. Говорит, что другие приоритеты, поставленные руководителем IT-отдела, большая загрузка. Вы подозреваете, что данная работа ему не очень интересна, а интерес для Николая имеет большое значение. Вы уже разговаривали с руководителем отдела IT, он обещал содействие. Но, насколько Вам известно, Николай сам определяет приоритеты в своей работе, и все содействие, на данный момент

Инженер – Василий. Задача: разработка функциональной упаковки и расчёт сметы по ее производству. Василий готов работать, но клиенту важен дизайн, а постоянно работающий дизайнер ушла в декрет, нового штатного сотрудника пока не нашли. Есть только внешний сотрудник, который завален заказами и не может оперативно сделать дизайн. Логист – Иван. Задача: изменение логистики проекта и расчет стоимости перевозки по городам. На данный момент из-за того, что ключевой клиент постоянно меняет техническое задание, четкие сроки выдержать не удастся. В связи с этим – постоянные сбои в организации доставки (холостые пробеги, простой транспорта). Из-за этого проекта у Ивана испортились отношения с поставщиком транспортных услуг и он, мягко говоря, раздражен. Он считает, что постоянные корректировки ТЗ – «ваша недоработка и некомпетентность в организации логистики». Директор производства. Настроен очень позитивно. Однако на производстве есть уже утвержденные планы производства и упаковки. Он хочет знать четкий объем и сроки, чтобы корректно включить исполнение заказа в планы. К сожалению, из-за изменения ТЗ и проблем с базой данных адресов сроки и задачи постоянно меняются. Привлечь к процессу руководство компании получается не всегда или эпизодически. Отражение проблемы посредством написания служебных записок, проведением рабочих встреч, написания задач в корпоративной электронной почте успеха не приносят. Сроки и ответственность за успешную реализацию поставленной задачи с Вас не снимаются. Проект является непрофильным для компании. Т.е. производственный ресурс ограничен (площади, специалисты, технологии). момент, было в определении того, что «надо найти время и сделать работу для нового направления».

Задача: Создать эффективную рабочую группу.

Вопросы:

1. Каким образом применяя стандарт ISB провести оценку компетенций всех участников проекта?
2. Какие переговоры и с кем необходимо провести?
3. Что можно было сделать на этапе переговоров с клиентом и сотрудниками компании до включения в процесс руководителей отделов?
4. Какие совместные решения необходимо принять для устранения замечаний Заказчика?
5. Как создать команду, какую роль в ней выбрать?

Ситуационный практикум 4

Ведущий российский FMCG-производитель косметических товаров, бытовой химии и продуктов питания. В отдельных сегментах занимает до 19% российского рынка. Продукция компании представлена на рынках СНГ и других стран мира. Компания одновременно реализует 60-70 проектов по разработке новых продуктов, десятки проектов по

организационным изменениям и развитию компетенций, несколько проектов по внедрению различных ИТ-систем и приложений, а также большое количество проектов по изменению упаковки. В компании создан проектный офис, более года внедряется проектное управление. Предшествующие попытки внедрения новых процессов и ИТ-инструментов проектного управления забуксовали и были приостановлены. Новое руководство, отвечающее за развитие проектного управления и запуск новых продуктов на уровне Правления, решило сделать еще один «подход к снаряду», переосмыслив жизненный цикл проекта, разделив его на исследовательский и коммерческий этап. С учетом предпринимательского духа компании требовалось внедрить максимально простые и прагматичные подходы к управлению проектами, поддерживаемые сквозными ИТ-инструментами. Работы на исследовательском этапе проектов, например, разработка дизайна или рецептуры, из-за большого количества итераций может занимать несколько месяцев. Количество итераций может насчитывать десятки или сотни, что не позволяет достоверно прогнозировать сроки. В результате проекты превышают плановые сроки в среднем более чем на два месяца, а иногда зависают на несколько лет. Для бизнеса компании крайне важно регулярно и своевременно пополнять свой ассортиментный портфель новыми продуктами. Это позволит новым продуктам оказаться на полках магазинов к сезону и увеличить продажи. Топ-менеджер контролирует выполнение проектов на периодических комитетах либо выборочно. Проблемы на проектах решаются преимущественно в момент возникновения, когда потенциальные риски и угрозы срокам и результатам проектов уже реализовались. Некоторые проекты тянутся по несколько лет безрезультатно, и прогнозные сроки их завершения продолжают вызывать сомнения у участников и руководства. Топ-менеджер видит регулярный срыв сроков проектов, но не всегда понимает первопричину. Основными причинами срыва сроков считаются: нехватка ресурсов функциональных подразделений, недостаток лидерства руководителей проектов, недостаточная четкость организации работ со стороны руководителей проектов. Руководство признает, что проблема носит системный характер, и поддерживает внедрение единых процессов управления проектами и создание необходимой ИТ-инфраструктуры в организации в целом.

Исходные условия

- В компании недавно согласован процесс разработки новых продуктов
- Планы и отклонения от них фиксируются в презентациях [дорожная карта], которая обновляется только по запросу топ-менеджмента, либо к проектным или продуктовым комитетам

- Задачи проектов ведутся в виде таблиц, со сроками и ответственными.

Информация не всегда своевременно обновляется руководителями проектов.

- Заказчик на момент старта проекта уже выбрал систему для управления задачами Atlassian Jira, которую планировал использовать для управления проектами запуска новых продуктов (NPD) и другими проектами, в том числе для управления процессами.

Бизнес-задачи

Клиенту важно выводить на рынок к сезону требуемое количество новых ассортиментных позиций (SKU) каждой продуктовой категории, сокращать сроки вывода продуктов на 30-50%, при этом не жертвуя качеством продукта.

Вопросы кейса:

1. Какие задачи целесообразно поставить заказчику перед своим проектным офисом и консультантами для повышения эффективности проектного управления

2. Какие цели можно сформулировать в пилотном проекте по реализации задач заказчика из п.1.

3. Какой международный стандарт подходит для реализации данного проекта и почему

4. Каковы могут быть преимущества компании после решения задач п.1.

Ситуационный практикум 5

Предприятие из сферы оборонной промышленности. Имеет стабильный государственный заказ на производство продукции. Традиции управления с советских времен. «Наследие ФГУП» в современных реалиях выражено в методология государственного управления, линейно-каскадном построение всех процессов вследствие этого имеет длительные не прослеживаемые процессы контракции как с государственными заказчиками, так и с поставщиками по кооперации. Данная специфика такова, что при определении годовых объемов выпуска продукции с заказчиком практически мало, не объективно учитываются уже возможности поставщиков по кооперации продукции, услуг и работ. В реальности при утверждении годового заказа выпускаемой продукции не происходит реальный учет реалий и возможностей рынка поставщиков. Это все внутренние проблемы, но есть и внешние, имеется в виду система гос. закупок и ее родовые проблемы (выбор поставщика по минимальной цене и др.). При этом отсутствует возможность вести адекватное объёмное календарное планирование производства. Соответственно не представляется возможным спланировать производство продукции по номенклатуре, объемам и по срокам. Также «Наследие ФГУП» выражается в том, что

постоянный численный состав завышен в связи с отсутствием адекватных планируемых значений. В следствии этого имеется постоянное завышение издержек на ФОТ, оплата простоев и как следствие переработка в конце периода (выше 2 раза), снижение качества продукции, выполненных работ и принимаемых решений. Ситуация требует серьезных усилий для сохранения предприятия в настоящем времени, условиях и месте. Было принято решение произвести цифровую трансформацию на предприятии и как начало этому внедрить отечественный программный продукт с финансированием на 120 млн. рублей с созданием прикладной цифровой платформы. Цель оптимизировать бизнес-процессы операционной деятельности. В результате оптимизировать штат, снизить операционные издержки на 12%, снизить запасы на 15%, в итоге сэкономить 400 млн. рублей оборотных средств.

Вопросы кейса:

Определите основные работы проекта

Каким отечественным стандартом проектного управления целесообразно воспользоваться в данной ситуации и почему

Подготовьте устав проекта

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Международные стандарты проектного управления» проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя. Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов «Зачтено» – 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70-89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50-69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
	«Не зачтено» – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания первого типа

1. Дайте определение понятию проект
2. Дайте классификацию стандартов проектного управления
3. Дайте определение понятию жизненный цикл проекта.
4. Дайте определение понятию стратегия развития.
5. Типовой жизненный цикл проекта PMBOK
6. Виды сертификации специалистов по основным международным стандартам проектного управления
7. Уровни зрелости организации в области проектного управления.
8. Виды сертификаций компаний в области проектного управления.
9. Методология организационной зрелости управления проектами.
10. Модели зрелости управления проектами.
11. Основные виды областей знаний в международных стандартах проектного управления
12. Качества руководителя проекта.
13. Основные группы процессов проекта по PMBok
14. Техническая компетентность.
15. Поведенческая компетентность.
16. Контекстуальная компетентность
17. Организационная среда. Стандарт ISO-21500
18. Окружение проекта. Стандарт ISO-21500
19. Основные заинтересованные стороны, обеспечивающие совершенствование компетентности профессионалов в управлении проектами
20. Подходы к совершенствованию компетентности профессионалов в управлении проектами
21. Аудитория и применение стандарта ICB4
22. Ключевые показатели компетентности и критерии ICB4
23. Профессионалы, занятые в управлении проектом
24. Дайте определение понятию сфокусированность в контексте стандарта ICB4
25. Какие существуют сферы компетентности управления проектом

Задания второго типа

1. Охарактеризуйте особенности применения процессов области знаний «Управление интеграцией проекта» в проектах Agile — для

гибких и адаптивных сред (Considerations for Agile / Adaptive Environments)

2. Какая существует взаимосвязь между проектом, программой и портфелем проектов?

3. Охарактеризуйте особенности применения процессов области знаний «Управление содержанием проекта» в проектах Agile — для гибких и адаптивных сред (Considerations for Agile / Adaptive Environments)

4. В чем заключается взаимосвязь стратегического анализа, разработки миссии, целей и стратегии проекта?

5. Охарактеризуйте особенности применения процессов области знаний «Управление расписанием проекта» в проектах Agile — для гибких и адаптивных сред (Considerations for Agile / Adaptive Environments)

6. В чем заключаются достоинства и недостатки организационных структур управления проектами. Приведите примеры проектов и структур.

7. Охарактеризуйте особенности применения процессов области знаний «Управление стоимостью проекта» в проектах Agile — для гибких и адаптивных сред (Considerations for Agile / Adaptive Environments)

8. В чем заключаются противоречия в интересах основных участников проекта и как это отражается на выполнении проекта. Приведите примеры.

9. Охарактеризуйте особенности применения процессов области знаний «Управление качеством проекта» в проектах Agile — для гибких и адаптивных сред (Considerations for Agile / Adaptive Environments)

10. Охарактеризуйте особенности применения процессов области знаний «Управление ресурсами проекта» в проектах Agile — для гибких и адаптивных сред (Considerations for Agile / Adaptive Environments)

11. Опишите порядок оптимизации ежедневной потребности трудовых ресурсов за счет резервов времени работ. Приведите пример.

12. Охарактеризуйте особенности применения процессов области знаний «Управление коммуникациями проекта» в проектах Agile — для гибких и адаптивных сред (Considerations for Agile / Adaptive Environments)

13. Охарактеризуйте процесс: планирование вовлечения заинтересованных сторон

14. Охарактеризуйте процесс: мониторинг рисков

15. С помощью каких методов осуществляется оценка внешней и внутренней среды относительно развития направлений проектной деятельности? Приведите 2-3 ситуации и укажите методы оценки

16. Охарактеризуйте особенности применения процессов области знаний «Управление рисками проекта» в проектах Agile — для гибких и

адаптивных сред (Considerations for Agile / Adaptive Environments) .

17. Охарактеризуйте особенности применения процессов области знаний «Управление закупками проекта» в проектах Agile — для гибких и адаптивных сред (Considerations for Agile / Adaptive Environments)

18. Охарактеризуйте процесс: контроль расписания

19. Охарактеризуйте процесс: осуществление закупок

20. Охарактеризуйте особенности применения процессов области знаний «Управление заинтересованными сторонами проекта» в проектах Agile — для гибких и адаптивных сред (Considerations for Agile / Adaptive Environments)

21. Охарактеризуйте процесс: руководство и управление работами проекта PMbok

22. Охарактеризуйте процесс: разработка плана УП . PMbok

23. Охарактеризуйте процесс: управление знаниями проекта PMbok

24. Опишите Элемент компетентности Стратегия ISB4

25. В чем отличия моделей международных стандартов ISO от PMI

Задания третьего типа

1. Предложите для рассмотрения, оценки и реализации какой-либо проект.

2. Определите возможности реализации Вашего проекта.

3. Определите структуру Вашего проекта по одному из методов.

4. Сформируйте структуру предметной области Вашего проекта.

5. Выполните структуризацию работ по Вашему проекту.

6. Определите стоимость Вашего проекта.

7. Сформируйте команду для Вашего проекта.

8. Определите риск при реализации Вашего проекта.

9. Разработайте процедуру сертификации продукции для Вашего проекта.

10. Определите виды контрактов, необходимых для реализации Вашего проекта.

11. Определите особенности промежуточного контроля для Вашего проекта.

12. Определите программный продукт, необходимый для Вашего проекта.

13. Определите необходимость использования моделей зрелости для Вашего проекта.

14. Разработайте отчетность для управления реализацией Вашего проекта.

15. Определите необходимость использования консалтинга для Вашего проекта.

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании Ученого совета ЧУ ВО МосАП
протокол № 12 от 12.12.2022
(в редакции № 1 от 30.08.2023 г., протокол №8)
(в редакции № 2 от 30.08.2024 г., протокол №8)

УТВЕРЖАЮ

Ректор ЧУ ВО МосАП



Т.В. Васильева

12.12.2022 г

(в редакции № 1 от 30.08.2023)

(в редакции № 2 от 30.08.2024)

**Рабочая программа дисциплины
«Бизнес-аналитика и анализ больших данных»**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегическое управление организацией
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2024

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	5
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	5
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	7
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	9
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	13
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	15

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Бизнес-аналитика и анализ больших данных» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Основными потребителями технологий больших данных (Big Data) являются банки, государственные учреждения, ИТ-корпорация, предприятия ресторанного и гостиничного бизнеса, телеком-операторы и крупные ритейлеры. Главными проблемами развития направления больших данных в России являются нехватка квалифицированных кадров, отсутствие достаточного опыта российских внедрений, а также высокая стоимость решений.

Дисциплина «Бизнес-аналитика и анализ больших данных» предоставляет необходимые знания для участия в проектах по анализу больших данных. Включает информацию о фазах жизненного цикла процессов аналитики больших данных при переходе бизнеса к использованию Big Data. Материал дисциплины обеспечивает слушателей знанием базовых и расширенных аналитических методов, и техник, применяемых для поиска и извлечения знаний из больших массивов разнородных данных. Сравнение различных версий дистрибутивов платформы Hadoop, облачные сервисы для хранения и аналитики данных, «open source» и коммерческие инструменты, используемые для хранения, обработки, визуализации и аналитики больших данных.

Материал учебной дисциплины предназначен для использования в курсах, связанных с количественным анализом реальных экономических явлений, таких как, например, прикладная микро- и макроэкономика, менеджмент, маркетинг и других. Может быть использован в спецкурсах по теории случайных процессов, математическим моделям в экономике, оптимальному управлению, статистическому прогнозированию, применению методов теории вероятностей в финансовой математике, принятию решений в условиях неопределенности.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины «Бизнес-аналитика и анализ больших данных» является теоретическая и практическая подготовка студентов к работе с большими данными. Знания, полученные в результате освоения дисциплины, помогут при сборе и анализе огромных объемов

структурированной или неструктурированной информации, при разработке моделей данных и получении новых знаний. Все это необходимо выпускнику, освоившему программу магистратуры, для решения различных задач практической и научно-исследовательской деятельности.

Задачи дисциплины:

- приобретение студентами знаний о технологиях подготовки, хранения, обработки и анализа больших данных;
- применение математико-статистических методов для анализа больших объемов информации;
- усвоение знаний о сущности, структуре и видах математических моделей принятия решений;
- приобретение практических навыков работы с программой STATA;
- развитие навыков создания и решения моделей, необходимых в сфере экономики;
- визуализация результатов анализа больших данных средствами пакета программ STATA.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
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	современные техники и методики сбора данных	применять современные техники и методики сбора данных при решении управленческих и исследовательских задач	применения современных техник и методик сбора данных при решении управленческих и исследовательских задач, в том числе с использованием интеллектуально-аналитических систем	<u>Контактная работа:</u> Лекции Лабораторные практикумы Самостоятельная работа
		ОПК-2.2. Применяет продвинутые методы их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач	продвинутые методы обработки и анализа данных	обрабатывать и анализировать данные при решении управленческих и исследовательских задач с использованием продвинутых методов	применения продвинутых методов обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Тема 1. Введение в дисциплину Big Data в экономике	1					2				8	Отчет по лабораторному практикуму /20
Тема 2. Техника и						2				20	Отчет по лабораторному

<i>технология хранения и обработки Big Data</i>											практикуму /20
<i>Тема 3. Методы и подходы к анализу больших данных</i>	1					2				20	Отчет по лабораторному практикуму /20
<i>Тема 4. Data Science</i>	4					4				20	Отчет по лабораторному практикуму /20
<i>Тема 5. Пакет STATA в анализе больших данных</i>	2					2				20	Отчет по лабораторному практикуму /20
Всего:	8					12				88	100
Контроль, час	36										Экзамен
Объем дисциплины (в академических часах)	144										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	4										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Введение в дисциплину Big Data в экономике

Понятие, сущность, задачи и ключевые признаки больших данных. Роль и место больших данных в решении аналитических и исследовательских задач профессиональной деятельности. Вопросы безопасности. Понятие Data Mining. Когнитивный анализ данных. Обзор источников информации для Big Data (открытые источники информации: статистические сборники, опубликованные отчеты и результаты исследований; доступ к закрытой информации). Методики сбора данных.

Информационное общество и большие данные. М. МакЛюэн и роль медиа в больших данных. Современные концепции больших данных. Информационно-технологическая структура Больших данных. Сферы применения Больших данных.

Тема 2. Техника и технология хранения Big Data

Обзор технологий хранения больших данных. Базы данных. Системы управления базами данных. Модели данных. Подготовка исходных данных для анализа: первичная обработка и визуализация имеющихся данных. Техники больших данных. Консолидация данных. Визуализация. Классификация.

Технологии, используемые для сбора и обработки Больших Данных: программное обеспечение (ПО), технологическое оборудование и сервисные услуги. Наиболее распространенный инструмент обработки Больших Данных из группы ПО:

SQL – язык структурированных запросов, позволяющий работать с базами данных. С его помощью можно создавать и модифицировать данные, а управлением массивом данных занимается соответствующая система управления базами данных.

NoSQL (термин расшифровывается как Not Only SQL (не только SQL)) включает ряд подходов, направленных на реализацию базы данных, имеющих отличия от моделей, используемых в традиционных, реляционных СУБД. Поэтому их удобно использовать при постоянно меняющейся структуре данных, в частности, для сбора и хранения информации в социальных сетях.

MapReduce – модель распределения вычислений. Применяется для параллельных вычислений с использованием очень больших наборов данных (петабайты и более). В программном интерфейсе на обработку программе передаются не данные, а, наоборот, программа – данным. Таким образом, запрос представляет собой отдельную программу. Принцип работы заключается в последовательной обработке данных двумя методами – Map и Reduce. Map выбирает предварительные данные, а Reduce агрегирует их.

Hadoop – используется для реализации поисковых и контекстных

механизмов высоконагруженных сайтов – Facebook, eBay, Amazon и др. Отличительной особенностью является то, что система защищена от выхода из строя любого из узлов кластера, так как каждый блок имеет, как минимум, одну копию данных на другом узле.

SAP HANA – это высокопроизводительная NewSQL-платформа для хранения и обработки данных, которая обеспечивает высокую скорость обработки запросов. Сочетание в этой платформе технологий OLAP и OTLP создает унифицированный ракурс данных, полученных из систем обработки транзакций, систем анализа, принятия решений и планирования. Еще одним отличительным признаком является то, что SAP HANA упрощает системный ландшафт, уменьшая затраты на поддержку аналитических систем.

К технологическому оборудованию, как известно, относят серверы и инфраструктурное оборудование. Серверы включают в себя хранилища данных. К инфраструктурному оборудованию относят средства ускорения платформ, источники бесперебойного питания, комплекты серверных консолей и др. Сервисные услуги включают в себя услуги по построению архитектуры системы базы данных, обустройству и оптимизации инфраструктуры, а также обеспечению безопасности хранения данных. Программное обеспечение, оборудование, а также сервисные услуги вместе образуют комплексные платформы для хранения и анализа данных. Такие компании, как Microsoft, HP, EMC, предлагают услуги по разработке, развертыванию решений Big Data и управления ими.

Блокчейн системы как приложение системы Больших данных. Структурированные и неструктурированные данные. Набор признаков Больших данных (V3V3-подход).

Тема 3. Методы и подходы к анализу больших данных

Методы и техники анализа, применимые к большим данным:

1. Методы класса Data Mining: обучение ассоциативным правилам (англ. association rule learning), классификация (методы категоризации новых данных на основе принципов, ранее применённых к уже наличествующим данным), кластерный анализ, регрессионный анализ;

2. Краудсорсинг - категоризация и обогащение данных силами широкого, неопределённого круга лиц, привлечённых на основании публичной оферты, без вступления в трудовые отношения;

3. Смешение и интеграция данных (англ. data fusion and integration) - набор техник, позволяющих интегрировать разнородные данные из разнообразных источников для возможности глубокого анализа, в качестве примеров таких техник, составляющих этот класс методов, приводятся цифровая обработка сигналов и обработка естественного языка (включая тональный анализ);

4. Машинное обучение, включая обучение с учителем и без учителя, а также Ensemble learning (англ.) - использование моделей,

построенных на базе статистического анализа или машинного обучения для получения комплексных прогнозов на основе базовых моделей (англ. constituent models, ср. со статистическим ансамблем в статистической механике);

5. Искусственные нейронные сети, сетевой анализ, оптимизация, в том числе генетические алгоритмы; распознавание образов;

6. Прогнозная аналитика; имитационное моделирование; пространственный анализ (англ. Spatial analysis) - класс методов, использующих топологическую, геометрическую и географическую информацию в данных;

7. Статистический анализ, в качестве примеров методов приводятся А/В-тестирование и анализ временных рядов;

8. Визуализация аналитических данных - представление информации в виде рисунков, диаграмм, с использованием интерактивных возможностей и анимации как для получения результатов, так и для использования в качестве исходных данных для дальнейшего анализа

Тема 4. Data Science

Основные понятия математической статистики. Методы анализа данных: дескриптивная статистика, параметрические, непараметрические, номинальные методы (корреляционный, регрессионный, дисперсионный анализы, кластерный, дискриминантный, факторный анализы).

Тема 5. Пакет STATA в анализе больших данных

Сущность и принцип работы аналитических платформы Stata. Основные функции и инструменты аналитических платформы Stata для целей анализа и исследования финансово-экономических процессов и явлений в деятельности предприятий и банков. Моделирование финансово-экономических процессов и явлений в деятельности предприятий и банков с помощью платформы Stata. Инструментарий прикладного компьютерного анализа и моделирования в Stata.

Статистическая обработка данных в программе Stata: подсчет описательных статистик, графическое представление данных. Группировка данных, обнаружение значимых корреляций, зависимостей и тенденций в результате анализа имеющейся информации, выявления отношений между данными различного типа. Применение различных методов выделения, извлечения и группировки данных, которые позволяют выявить систематизированные структуры данных и вывести из них правила для принятия решений и прогнозирования их последствий (регрессионный, дисперсионный, кластерный, дискриминантный, факторный анализы).

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО

ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины «Бизнес-аналитика и анализ больших данных» используются такие виды учебной работы, как лекции, лабораторные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданиям преподавателя.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции.

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по выполнению лабораторных практикумов.

Лабораторные практикумы выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Порядок проведения практикума.

Получение задания и рекомендаций к выполнению практикума.

Настройка инструментальных средств, необходимых для выполнения практикума.

Выполнение заданий практикума.

Подготовка отчета в соответствии с требованиями.

Сдача отчета преподавателю.

В ходе выполнения практикума необходимо следовать технологическим инструкциям, использовать материал лекций, рекомендованных учебников, источников интернета, активно

использовать помощь преподавателя на занятии.

Требования к оформлению результатов практикумов (отчет)

При подготовке отчета: изложение материала должно идти в логической последовательности, отсутствие грамматических и синтаксических ошибок, шрифт Times New Roman, размер – 14, выравнивание по ширине, отступ первой строки – 1,25, междустрочный интервал – 1,5, правильное оформление рисунков (подпись, ссылка на рисунок в тексте).

При подготовке презентации: строгий дизайн, минимум текстовых элементов, четкость формулировок, отсутствие грамматических и синтаксических ошибок, воспринимаемая графика, умеренная анимация.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по курсу «Эконометрика» определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при

подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Введение в дисциплину Big Data в экономике</i>	Когнитивный анализ данных	Работа с литературой, источниками в сети Internet. Подготовка к лабораторному практикуму. Подготовка отчета по практикуму.	Отчёт по лабораторному практикуму.
<i>Тема 2. Техника и технология хранения и обработки Big Data</i>	Инструменты обработки Больших Данных из группы ПО: MapReduce, SAP HANA	Работа с литературой, источниками в сети Internet. Подготовка к лабораторному практикуму. Подготовка отчета по практикуму.	Отчёт по лабораторному практикуму.
<i>Тема 3. Методы и подходы к анализу больших данных</i>	Методы и техники анализа, применимые к большим данным: смешение и интеграция данных; искусственные нейронные сети, сетевой анализ	Работа с литературой, источниками в сети Internet. Подготовка к лабораторному практикуму. Подготовка отчета по практикуму.	Отчёт по лабораторному практикуму.
<i>Тема 4. Data Science</i>	Методы анализа данных: непараметрические и номинальные методы	Работа с литературой, источниками в сети Internet. Подготовка к лабораторному практикуму. Подготовка отчета по практикуму.	Отчёт по лабораторному практикуму.
<i>Тема 5. Пакет STATA в анализе больших данных</i>	Применение различных методов выделения, извлечения и группировки данных, которые позволяют выявить систематизированные структуры данных и вывести из них правила для принятия решений и прогнозирования их	Работа с литературой, источниками в сети Internet. Подготовка к лабораторному практикуму. Подготовка отчета по практикуму.	Отчёт по лабораторному практикуму.

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
	последствий: дискриминантный, факторный анализы.		

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Келлехер, Д. Наука о данных: базовый курс : учебное пособие : [16+] / Д. Келлехер, Б. Тирни ; науч. ред. З. Мамедьяров ; пер. с англ. М. Белоголовского. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 224 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

Дополнительная литература:

1. Бродовская, Е. В. Большие данные в исследовании политических процессов : учебное пособие : [16+] / Е. В. Бродовская, А. Ю. Домбровская ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Московский педагогический государственный университет. – Москва : Московский педагогический государственный университет (МПГУ), 2018. – 88 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

2. Исакова, А. И. Информационный менеджмент : учебное пособие / А. И. Исакова ; Томский Государственный университет систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск : ТУСУР, 2016. – 177 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

3. Провалов, В. С. Информационные технологии управления : учебное пособие / В. С. Провалов. – 4-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2018. – 374 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=69111>

4. Провалов, В. С. Информационные технологии управления: учебное пособие / В. С. Провалов. – 4-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2018. – 374 с. – (Экономика и управление). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

5. Управление данными : учебник / Ю. Ю. Громов, О. Г. Иванова, А. В. Яковлев, В. Г. Однолько ; Тамбовский государственный технический университет. – Тамбов : Тамбовский государственный технический университет (ТГТУ), 2015. – 192 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

6. Цифровая экономика : учебник / авт.-сост. Л. А. Каргина, А. А. Вовк, С. Л. Лебедева, О. Е. Михненко [и др.]. – Москва : Прометей, 2020. – 223 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

7. Чубукова, И. А. Data Mining : учебное пособие : [16+] /

И. А. Чубукова. – 2-е изд., испр. – Москва : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ) : Бином. Лаборатория знаний, 2008. – 383 с. – (Основы информационных технологий). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1.	Центральный банк Российской Федерации	http://www.cbr.ru/
2.	Министерство финансов РФ	https://www.minfin.ru/ru/
4	Большие данные	https://habrahabr.ru/hub/bigdata/
5	Статьи по Big Data	http://www.osp.ru/iz/bigdata/articles
6	The Gallup Organization World Wide Web Server	www.gallup.com/index.html
7	Центр управления финансами - Методы прогнозирования	http://center-yf.ru/data/Marketologu/Metody-prognozirovaniya.php
8	11 текстов, которые помогут разобраться в больших данных -	https://blog.relap.ru/2016/09/big-data-articles/
9	Stata: Software for Statistics and Data Science	https://www.stata.com/

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- лаборатория информационных технологий, оснащенную лабораторным оборудованием, в зависимости от степени сложности, специализированной мебелью (мебель компьютерная (столы, стулья), стол преподавателя, стул преподавателя) и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории (персональный компьютер, колонки, микрофон); набором демонстрационного оборудования (мультимедийное оборудование (проектор, экран);
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения,

электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total

Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
- Inkscape – векторный графический редактор <https://inkscape.org/ru/o-programmye/>
- Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>

электронно-библиотечная система:

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

современные профессиональные базы данных:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

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

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Лабораторный практикум	Отчет по практикуму 20-18 – работа и отчет выполнены в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, правильно определены соответствующие спецификации, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, правильно выбраны совместимые комплектующие, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы; 17-12 – работа и отчет выполнены в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, правильно определены соответствующие спецификации, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, правильно выбраны совместимые комплектующие, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы; 11-4 – работа и отчет выполнены в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие формулы; определены соответствующие спецификации, имеются ошибки в расчетах; выбраны совместимые комплектующие необходимые, выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы; 3-0 – обучающийся подготовил работу и отчет самостоятельно или не завершил в срок, описание спецификации содержит незначительные ошибки, выводы и ответы на вопросы отсутствуют.

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости
Типовые задания к лабораторному практикуму.***

*Лабораторный практикум № 1.
«Тема 4. Data Science»
Задание №1.*

Поиск источников информации в сети Интернет: открытые и закрытые источники данных. Портал открытых данных РФ. Сохранение данных в программе STATA. Преобразование и первичная обработка данных.

Задание №2.

Возможности графического представления информации в программе STATA: графические функции отображения одномерных и

многомерных данных, графический вывод с использованием графических параметров.

Лабораторный практикум № 2.

«Тема 5. Пакет STATA в анализе больших данных»

Задание №1.

Представление исходных данных в программт STATA (векторы, массивы, матрицы, списки, таблицы). Статистическая обработка данных в программт STATA: подсчет описательных статистик, графическое представление данных. Группировка данных, обнаружение значимых корреляций, зависимостей и тенденций в результате анализа имеющейся информации, выявления отношений между данными различного типа.

Задание №2.

Представление исходных данных в программт STATA (массивы, таблицы). Применение различных методов выделения, извлечения и группировки данных в программт STATA, которые позволяют выявить систематизированные структуры данных и вывести из них правила для принятия решений и прогнозирования их последствий (регрессионный, дисперсионный, кластерный, дискриминантный, факторный анализы).

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов -90 и более (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. -70 и более (хорошо) – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Ход решения задачи правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. -50 и более (удовлетворительно) – ответ в основном правильный, логически выстроен,

	приведены не все необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена частично. -Менее 50 (неудовлетворительно) – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задача не решена

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа.

1. Определите сущность понятия «большие данные».
2. Опишите методики анализа больших данных.
3. Процесс аналитики анализа больших данных.
4. Дайте характеристику Big Data на мировом рынке.
5. Охарактеризуйте Big Data в России.
6. Определите понятие Data Mining.
7. Вопросы безопасности больших данных.
8. Информационное общество и большие данные.
9. Современные способы хранения и обработки больших данных.
10. Современные способы анализа массивов данных.
11. Современные концепции больших данных.
12. В чем состоит когнитивный анализ данных.
13. Какие модели данных вы знаете?
14. Основные описательные статистики.
15. Определите различия между параметрическими, непараметрическими и номинальными методами.
16. Опишите основную идею корреляционного анализа.
17. Опишите основную идею Регрессионный анализ.
18. Основная идея дисперсионного анализа.
19. Сущность кластерного анализа.
20. Дискриминантный анализ: модель и общая процедура выполнения.
21. Цели факторного анализа.
22. Программные средства анализа данных: Stata, Excel; их преимущества и недостатки.
23. Преимущества работа с данными в программе Stata.
24. Представление исходных данных в программе Stata.
25. Выполнение анализа данных в программе Stata.

Задания 2 типа.

1. В каком виде к 2020г. содержится большинство данных в мире? В каком веке произошёл перевес объёмов накопленных человечеством данных в сторону цифровых? В чем измеряется объём накопленных человечеством цифровых данных на 2020 год? Сколько Петабайт в

Зеттабайте?

2. Какой из факторов, по вашему мнению, способствовал появлению тренда больших данных: маркетинговые кампании крупных корпораций; снижение издержек на хранение данных; появление новых технологий обработки потоковых данных или выпуск баз данных с обработкой данных в памяти? Ответ аргументируйте.

3. Какие на сегодняшний день можно выделить вероятные разочарования тренда больших данных? Ответ аргументируйте.

4. Какие из данных событий можно отнести к наиболее значимым, повлиявшим на формирование тренда больших данных: разработка Hadoop; изобретение принципа MapReduce; разработка языка Python или победа Deepblue в матче с Г.Каспаровым? Ответ аргументируйте.

5. Приведены четыре утверждения:

а) Большие данные это обработка или хранение более 1 Тб информации. б) Проблема больших данных это такая проблема, когда при существующих технологиях хранения и обработки сущностная обработка данных затруднена или невозможна.

в) Большие данные это огромная PR - акция крупных вендоров и не более того.

г) Большие данные это явление, когда цифровые данные наиболее полно представляют изучаемый объект.

С какими из данных утверждений вы можете согласиться, а с какими нет? Ответ объясните.

6. Приведены четыре утверждения:

а) Большие данные это данные объёма свыше 1 Тб.

б) Проблема больших данных это проблема, когда при существующих технологиях хранения и обработки сущностная обработка данных затруднена или невозможна.

в) Большие данные - это тренд в области ИТ, подогреваемый маркетинговыми кампаниями крупных вендоров.

г) Большие данные как правило не структурированы.

С какими из данных утверждений вы можете согласиться, а с какими нет? Ответ объясните.

7. В каких из приведенных ниже случаев речь идет о структурированных данных: данные о продажах компании, представленные в виде помесечных отчётов в формате MS Word; таблица с ежедневными показаниями температуры помещения за год в файле формата CSV; текст педагогической поэмы А.С. Макаренко, представленный в формате PDF; библиотека фильмов, представленных в формате mp3 на одном жестком диске? Ответ обоснуйте.

8. Сфера Big Data характеризуется пятью основными признаками. Именно при соблюдении этих пяти условий объем данных можно отнести к числу больших. Соотнесите соответствующий признак с его описанием:

1. Volume	А. Данный признак указывает как на увеличивающуюся скорость

	накопления данных (90% информации было собрано за последние 2 года), так и на скорость обработки данных, в последнее время стали более востребованы технологии обработки данных в реальном времени.
2. Velocity	Б. Все большее значение пользователи стали придавать значимости достоверности имеющихся данных. Так, у интернет-компаний есть проблема по разделению действий, проводимых роботом и человеком на сайте компании, что приводит в конечном счете к затруднению анализа данных.
3. Variety	В. Накопленная база данных представляет собой большой объем информации, который трудоемко обрабатывать и хранить традиционными способами, для них требуются новый подход и усовершенствованные инструменты.
4. Veracity	Г. Возможность одновременной обработки структурированной и неструктурированной разноформатной информации. Главное отличие структурированной информации – это то, что она может быть классифицирована. Примером такой информации может служить информация о клиентских транзакциях. Неструктурированная информация включает в себя видео, аудио файлы, свободный текст, информацию, поступающую из социальных сетей. На сегодняшний день 80% информации входит в группу неструктурированной. Данная информация нуждается в комплексном анализе, чтобы сделать ее полезной для дальнейшей обработки.
5 Value	Д. Большие Данные должны быть полезны компании и приносить определенную ценность для нее. К примеру, помогать в усовершенствовании бизнес-процессов, составлении отчетности или оптимизации расходов.

9. На основании выжимки из аналитического обзора рынка Big Data оцените его возможное развитие в 2021-2022гг. Можно ли утверждать, что несмотря на относительно молодой ее возраст, Большие данные это устоявшаяся сфера технологий, получившая распространение во многих сферах бизнеса и играющая немаловажную роль в развитии компаний? Ответ аргументируйте.

«Большинство компаний используют Большие Данные в сфере клиентского сервиса (53%), второе по популярности направление – операционная эффективность (40%), в сфере управления рисками Большие Данные менее распространены на текущий момент (7%). Следует также отметить, что Big Data являются одной из самых быстрорастущих сфер информационных технологий, согласно статистике, общий объем получаемых и хранимых данных удваивается каждые 1,2 года. За период с 2012 по 2014 год количество данных, ежемесячно передаваемых мобильными сетями, выросло на 81%. По оценкам Cisco, в 2014 году объем мобильного трафика составил 2,5 эксабайта (единица измерения количества информации, равная 10^{18} стандартным байтам) в месяц, а уже в 2019 году он будет равен 24,3 эксабайтам».

10. Соотнесите соответствующий термин с соответствующим подходом обработки данных (ПО):

1.SQL	А. Модель распределения вычислений. Используется для

	параллельных вычислений над очень большими наборами данных (петабайты и более). В программном интерфейсе не данные передаются на обработку программе, а программа – данным. Таким образом, запрос представляет собой отдельную программу.
2. NoSQL	Б. Высокопроизводительная NewSQL платформа для хранения и обработки данных. Обеспечивает высокую скорость обработки запросов. Еще одним отличительным признаком является то, что она упрощает системный ландшафт, уменьшая затраты на поддержку аналитических систем.
3. MapReduce	В. Включает в себя ряд подходов, направленных на реализацию базы данных, имеющих отличия от моделей, используемых в традиционных, реляционных СУБД. Их удобно использовать при постоянно меняющейся структуре данных. Например, для сбора и хранения информации в социальных сетях.
4. Hadoop	Г. Язык структурированных запросов, позволяющий работать с базами данных. С помощью него можно создавать и модифицировать данные, а управлением массива данных занимается соответствующая система управления базами данных.
5. SAP HANA	Д. Используется для реализации поисковых и контекстных механизмов высоконагруженных сайтов – Facebook, eBay, Amazon и др. Отличительной особенностью является то, что система защищена от выхода из строя любого из узлов кластера, так как каждый блок имеет, как минимум, одну копию данных на другом узле.

11. Большие Данные получили широкое распространение во многих отраслях бизнеса. Приведите несколько примеров использования Больших Данных в таких отраслях, как розничная торговля, финансы и связь.

12. Главной целью анализа данных является удержание существующих клиентов и привлечение новых. Какие мероприятия для этого реализуют телекоммуникационные компании? Как еще могут быть ими использованы технологии Big Data?

13. Большие Данные получили широкое распространение во многих отраслях бизнеса. Приведите несколько примеров использования Больших Данных в горнодобывающей и нефтяной промышленности.

14. В 2015 году мировой рынок продуктов и услуг для работы с Big Data составлял \$33,3 млрд. Такая цифра приводится в мартовском исследовании американского агентства Wikibon. По их прогнозу, к 2020 году объем индустрии больших данных вырастет до \$61 млрд. На сколько процентов ежегодно рынок должен прибавлять для получения такой оценки? Каков будет прогноз мирового рынка Big Data в 2026 году если тенденция сохранится?

15. В мировом масштабе российский рынок услуг и технологий Big Data исчезающе мал. В 2018 году американская компания IDC оценивала его в \$340 млн. По некоторым данным, по итогам 2019 года он увеличится до \$500 млн. Каков уровень среднего абсолютного прироста и среднего темпа роста в этом случае? Если тенденция не изменится, какой объем российского рынка услуг и технологий Big Data можно ожидать в 2022г.?

16. Распределите нижеприведенные результаты внедрения Big Data по степени эффективности (наиболее эффективные – 1 место, наименее – 7). Ответ объясните.

1. Улучшение клиентского сервиса	
2. Улучшение реагирования на запросы клиентов	
3. Рост эффективности обработки клиентских запросов	
4. Улучшение интеграции в цепи поставок	
5. Оптимизация запасов и продуктивности основных активов	
6. Улучшение процессов планирования компании	
7. Оптимизация затрат на сервис	

17. Установите соответствие между алгоритмами объединения двух кластеров и их характеристиками. Ответ объясните.

1. Метод дальнего соседа	а. Степень близости оценивается как средняя величина степеней близости между объектами кластеров.
2. Метод средней связи b.	б. Расстояние между любым кластером S и новым кластером, который получился в результате объединения кластеров P и Q, определяется как расстояние от центра кластера S до середины отрезка, соединяющего центры кластеров P и Q.
3. Метод медианной связи	с. Степень близости оценивается по степени близости между наиболее удаленными объектами кластеров.

18. Соотнесите задачи инфраструктуры Больших Данных с соответствующим этапом аналитики Big Data. Ответ объясните.

1. Сбор данных	А. Построение специализированных витрин данных. Б. Обеспечение защиты и ограничения доступа к данным.
2. Обработка данных	В. Выявление закономерностей. Г. Разработка решения по доставке (загрузке) данных в инфраструктуру Больших данных
3. Контроль качества данных	Д. Преобразование данных в удобную для анализа форму.
4. Аналитика и машинное обучение	Е. Обеспечить контроль и неизменность качества данных от Источника. Ж. Формирование отчетов и предоставление рекомендаций.

19. Соотнесите проблемы инфраструктуры Больших Данных с соответствующим этапом аналитики Big Data. Ответ объясните.

1. Сбор данных	А. Сложные процедуры согласования доступа к источнику. Б. Отсутствие единого универсального инструмента для контроля качества данных на всех этапах преобразования.
2. Обработка данных	В. Недостаточное качество данных по сравнению с Источником. Г. Обеспечение работоспособности ETL инструментов Больших Данных в текущей инфраструктуре.

3. Контроль качества данных	Д. Необходимость исключения ряда атрибутов загружаемых таблиц в зависимости от технологии загрузки.
4. Аналитика и машинное обучение	Е. Обеспечение неразрывной историчности данных в инфраструктуре (без дыр). Ж. Значительные или недостаточные объемы данных, скорость их поступления.

20. У предприятия, осуществляющего свою деятельность на рынке массовых розничных услуг, стоит задача формирования и анализа клиентской базы с целью определения кластеров покупателей и подготовки отдельных предложений для каждого кластера. По каким критериям возможно формирование кластеров? Какие данные можно использовать в этих целях? Предложите свой вариант кластерной сегментации на любом розничном рынке товаров или услуг.

21. На рынке кредитования физических лиц в России осуществляют свою деятельность банки и микрофинансовые организации. Существует ли разница в скоринговых моделях этих организаций? По каким ключевым критериям формируются данные скоринговых модели? Предложите свой вариант для основы скоринговой модели для микрофинансовой организации.

22. Результаты опроса Tech Pro Research по внедрению Больших Данных в различные отрасли представлены в таблице:

Отрасли	Доля компаний, в том числе		
	Внедривших БД	Не внедривших БД	Затруднившихся ответить
1. Телекоммуникационные предприятия	58	21	21
2. Инжиниринг и конструкторское бюро	45	55	-
3. Государственные предприятия	38	62	-
4. ИТ	36	59	5
5. Финансы и страхование	33	50	17
6. Логистика и транспорт	33	67	-
7. FMCG	21	57	21
8. Бизнес-сервис/Консалтинг	18	64	18
9. Образование	15	67	18
10. Здравоохранение	13	75	13

А) Постройте секторную или столбиковую диаграмму структуры с накоплением по полученным данным.

Б) Сделайте выводы о том, в каких отраслях Большие Данные получили наибольшее распространение, а в каких наименьшее.

23. Перед вами стоит задача исследовать имидж компании. Клиенту предлагается оценить данную компанию по целому ряду критериев, общее число которых может превышать несколько десятков. Применение какого из методов многомерного анализа данных в данном

случае позволяет снизить общее количество переменных путем распределения их в обобщенные пучки факторов, например, «материальные условия компании», «взаимодействие с персоналом», «удобство обслуживания»? Ответ объясните.

24. Перед вами стоит задача составление социально-психологических портретов потребителей. Респонденту необходимо выразить степень своего согласия/несогласия с перечнем высказываний о стиле жизни. Применение какого из методов многомерного анализа данных в данном случае позволит выделить, например, целевые группы потребителей: «новаторы», «прогрессисты» и «консерваторы»? Ответ обоснуйте.

25. Допустим, вы планируете провести опрос потребителей, (а все потребители разные), и вам, соответственно, необходимы различные стратегии для их привлечения. Для решения данной задачи мы предлагаем сегментировать клиентов, прибегнув к методу кластеризации. В результате применения кластерного анализа получены следующие данные:

	Уровень дохода, тыс. руб.			Возраст, лет			Ежемесячные затраты на покупку одежды		
	15-25	25-35	35-45	25-30	30-35	35-40	до 10	до 20	до 40
Кластер 1	72%	18%	10%	73%	20%	7%	75%	15%	10%
Кластер 2	20%	64%	16%	17%	67%	16%	15%	73%	12%
Кластер 3	9%	14%	77%	9%	11%	80%	8%	10%	82%

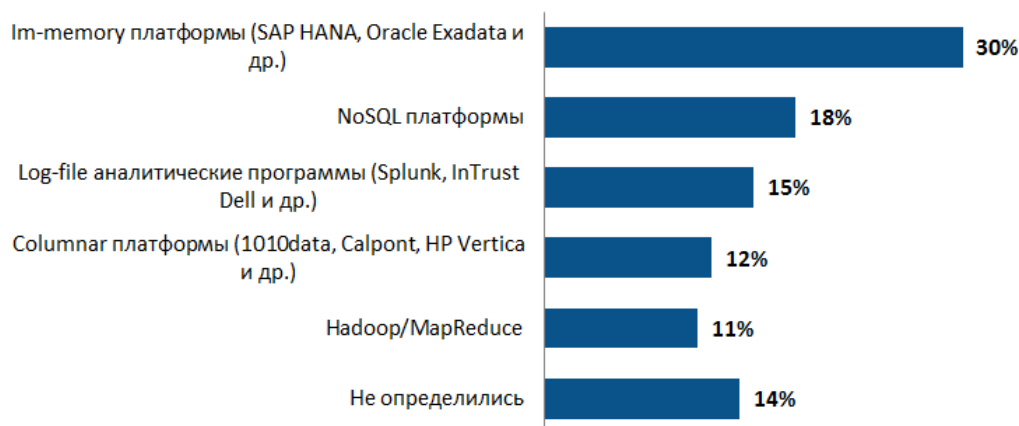
Сделайте выводы по результатам кластеризации. Опишите портрет клиента каждого из кластеров, которые впоследствии необходимо учитывать при составлении стратегии успешного продвижения продукта на рынке.

Задания 3 типа.

Задание №1.

Результаты опроса Tech Pro Research по видам технологий, наиболее востребованным при использовании Больших Данных представлены на рисунке.

Какие технологии востребованы при использовании Big Data



Источник: T-Systems

Рассчитайте показатели уровня концентрации использования технологий Больших Данных по видам. Расчет можно проводить по индексу Херфиндаля-Хиршмана или Розенблюта. Проранжируйте технологии по степени популярности использования при работе с Большими Данными и их концентрацию. Сделайте выводы.

Задание №2.

По данным ЕМС, объем накопленных данных в Германии по итогам 2014 года составляет 230 эксабайт, что составляет 4% от общего объема информации в мире. К 2020 году объем информации вырастет до 1100 эксабайт и составит 2%. На рынке Германии большую долю выручки, по прогнозам Experton Group, будет генерировать сегмент сервисных услуг, доля которых в 2015 году составит 54%, а в 2019 году увеличится до 59%, доли программного обеспечения и оборудования, наоборот, уменьшатся.

Объем рынка Big Data Германии (млн евро)



Источник: Experton Group

Рассчитайте аналитические показатели динамики (абсолютные, относительные и средние темпы роста и прироста) прогноза объема рынка Больших Данных Германии. Если тенденция сохранится каков будет размер выручки рынка Больших Данных в Германии в 2020г. по

видам. Сделайте выводы.

Задание №3.

По данным ЕМС, объем накопленных данных в Германии по итогам 2014 года составляет 230 эксабайт, что составляет 4% от общего объема информации в мире. К 2020 году объем информации вырастет до 1100 эксабайт и составит 2%. На рынке Германии большую долю выручки, по прогнозам Experton Group, будет генерировать сегмент сервисных услуг, доля которых в 2015 году составит 54%, а в 2019 году увеличится до 59%, доли программного обеспечения и оборудования, наоборот, уменьшатся.

Объем рынка Big Data Германии (млн евро)



Источник: Experton Group

А). Рассчитайте структуру объема рынка Больших данных в 2015-2019гг. Данные представьте в таблице и сделайте выводы.

Б). Проведите анализ структуры и структурных сдвигов объема рынка с помощью индивидуальных и обобщающих показателей структурных различий:

1) абсолютных и относительных индивидуальных показателей структуры;

2) линейного и квадратического коэффициента структурных сдвигов;

3) интегрального коэффициента структурных сдвигов К. Гатева или Салаи.

В). Сделайте выводы.

Задание №4.

В таблице представлены темпы прироста следующих макроэкономических показателей десяти различных стран мира: ВВП (x_1), промышленное производство (x_2), индекс цен (x_3) и доли безработных (x_4).

Страна	ВВП (x_1)	Промышленное производство (x_2)	Индекс цен (x_3)	Доля безработных (x_4)
Япония	3,5	4,3	2,1	2,3

Страна	ВВП (x_1)	Промышленное производство (x_2)	Индекс цен (x_3)	Доля безработных (x_4)
США	3,1	4,6	3,9	6,3
Германия	2,2	2	3,4	5,1
Франция	2,7	3,1	2,9	9,7
Италия	2,7	3,0	5,6	11,1
Великобритания	1,6	1,4	4,0	9,5
Канада	3,1	3,4	3,0	10
Австралия	1,8	2,6	4,0	2,6
Бельгия	2,3	2,6	3,4	8,9
Нидерланды	2,3	2,4	3,5	6,4

А) Найдите оценку коэффициента корреляции между темпами прироста ВВП (x_1) и промышленного производства (x_2); при $\alpha=0,05$ проверить его значимость; при $\gamma=0,923$ найти его интервальную оценку.

Б) Определите долю дисперсии x_1 , обусловленную влиянием x_2 .

Задание №5.

В таблице представлены темпы прироста следующих макроэкономических показателей десяти различных стран мира: ВВП (x_1), промышленное производство (x_2), индекс цен (x_3) и доли безработных (x_4).

Страна	ВВП (x_1)	Промышленное производство (x_2)	Индекс цен (x_3)	Доля безработных (x_4)
Япония	3,5	4,3	2,1	2,3
США	3,1	4,6	3,9	6,3
Германия	2,2	2	3,4	5,1
Франция	2,7	3,1	2,9	9,7
Италия	2,7	3,0	5,6	11,1
Великобритания	1,6	1,4	4,0	9,5
Канада	3,1	3,4	3,0	10
Австралия	1,8	2,6	4,0	2,6
Бельгия	2,3	2,6	3,4	8,9
Нидерланды	2,3	2,4	3,5	6,4

А) Оцените тесноту связи между ВВП (x_1) и индексом цен (x_3); при $\alpha=0,05$ проверьте его значимость; при $\gamma=0,857$ найдите его интервальную оценку для r_{13} .

Б) Определите долю дисперсии x_1 , обусловленную влиянием x_3 .

Задание №6.

В таблице представлены темпы прироста следующих макроэкономических показателей десяти различных стран мира: ВВП (x_1), промышленное производство (x_2), индекс цен (x_3) и доли безработных (x_4).

Страна	ВВП (x_1)	Промышленное производство (x_2)	Индекс цен (x_3)	Доля безработных (x_4)
Япония	3,5	4,3	2,1	2,3
США	3,1	4,6	3,9	6,3
Германия	2,2	2	3,4	5,1
Франция	2,7	3,1	2,9	9,7
Италия	2,7	3,0	5,6	11,1
Великобритания	1,6	1,4	4,0	9,5
Канада	3,1	3,4	3,0	10
Австралия	1,8	2,6	4,0	2,6
Бельгия	2,3	2,6	3,4	8,9
Нидерланды	2,3	2,4	3,5	6,4

А) Оцените тесноту связи между промышленным производством (x_2) и долей безработных (x_4); при $\alpha=0,05$ проверьте его значимость; при $\gamma=0,95$ найдите его интервальную оценку для r_{24} .

Б) Определите долю дисперсии x_2 , обусловленную влиянием x_4 .

Задание №7.

В таблице представлены темпы прироста следующих макроэкономических показателей десяти различных стран мира: ВВП (x_1), промышленное производство (x_2), индекс цен (x_3) и доли безработных (x_4).

Страна	ВВП (x_1)	Промышленное производство (x_2)	Индекс цен (x_3)	Доля безработных (x_4)
Япония	3,5	4,3	2,1	2,3
США	3,1	4,6	3,9	6,3
Германия	2,2	2	3,4	5,1
Франция	2,7	3,1	2,9	9,7
Италия	2,7	3,0	5,6	11,1
Великобритания	1,6	1,4	4,0	9,5
Канада	3,1	3,4	3,0	10
Австралия	1,8	2,6	4,0	2,6
Бельгия	2,3	2,6	3,4	8,9
Нидерланды	2,3	2,4	3,5	6,4

А) Оцените тесноту связи между индексом (x_3) и долей безработных (x_4); при $\alpha=0,05$ проверьте его значимость; при $\gamma=0,888$ найдите его интервальную оценку для r_{34} .

Б) Определите долю дисперсии x_4 , обусловленную влиянием x_3 .

Задание №8.

На основании данных о загрузке компьютера (x) и времени его реакции (y) найти точечную оценку условного математического ожидания в предположении, что генеральное уравнение регрессии линейное:

Загрузка	10	23	36	48	50

компьютера, в % (x)					
Время реакции, в сек. (y)	1,6	2,4	2,8	3,2	3,3

а) определите оценки параметров уравнения регрессии a_0 и a_1 и остаточной дисперсии S^2 , в предположении, что генеральное уравнение регрессии имеет вид $\hat{y}_x = a_0 + a_1x$.

б) проверьте при $\alpha=0,01$ значимость коэффициента регрессии, т.е. гипотезы $H_0=a_1=0$;

в) с надежностью $\gamma=0,95$ найдите интервальные оценки параметров a_0 и a_1 ;

г) с надежностью $\gamma=0,9$ установите интервальную оценку условного математического ожидания y при $x_0=36$;

д) определите при $\gamma=0,9$ доверительный интервал предсказания $\tilde{y}_{n+1}$ в точке $x=65$.

Задание №9.

Себестоимость (y) одного экземпляра книги в зависимости от тиража (x) (тыс. экз.) характеризуется данными, собранные издательством. Определите МНК оценки параметров уравнения регрессии a_0 и a_1 гиперболического вида. С надежностью $\gamma=0,9$ постройте доверительные интервалы для параметров a_0 и a_1 , а также условного математического ожидания $\tilde{y}_{n+1}$ в точке $x=10$.

Тираж, тыс. экз. (x)	1	2	3	5	10	20	30	50
Себестоимость, руб. (y)	9,1	5,3	4,11	2,83	2,11	1,62	1,41	1,3

Задание №10.

По данным $n=15$ предприятий отрасли рассчитан коэффициент корреляции между себестоимостью продукции (x_1) и производительности труда (x_2), который оказался равным $\hat{r}(x_1, x_2) = -0,7$. Требуется:

А) постройте матрицу собственных значений Λ и матрицу факторных нагрузок A ;

Б) Определите дисперсию и относительный вклад первой главной компоненты в обобщенную дисперсию исходных признаков.

Задание №11.

Хозяйственная деятельность $n=10$ предприятий приборостроения характеризуется $p=2$ показателями:

№ п/п	Общие затраты на рубль товарной продукции (x_1)	Фондоотдача (x_2)
1	0,92	0,51
2	0,72	0,59
3	0,83	1,03
4	0,81	1,21
5	0,82	0,63
6	0,93	0,68

№ п/п	Общие затраты на рубль товарной продукции (x_1)	Фондоотдача (x_2)
7	0,84	0,57
8	0,89	1,52
9	0,89	1,04
10	0,95	0,99

Проведите ранжирование предприятий по первой главной компоненте. Графически изобразите предприятия в двух главных компонент. Дайте интерпретацию полученным результатам.

Задание №12.

Найдены значения главных компонент для i -го предприятия $z_{i1}=0,661$, $z_{i2}=2,151$ и матрица факторных нагрузок $A = \begin{pmatrix} -0,756 & 0,654 \\ 0,756 & 0,654 \end{pmatrix}$.

Требуется найти значения исходных показателей для этого предприятия (x_{i1} и x_{i2}), если выборка характеризуется векторами средних $\bar{x} = \begin{pmatrix} 10 \\ 20 \end{pmatrix}$ и среднеквадратических отклонений $S = \begin{pmatrix} 0,072 \\ 0,333 \end{pmatrix}$.

Задание №13.

По данным $n=20$ стран был рассчитан коэффициент корреляции между среднедушевым потреблением мяса (x_1) и среднедушевым потреблением фруктов (x_2), который оказался равным $\hat{r}(x_1, x_2) = -0,63$. Требуется:

А) постройте матрицу собственных значений Λ и матрицу факторных нагрузок A ;

Б) Определите дисперсию и относительный вклад первой главной компоненты в обобщенную дисперсию исходных признаков.

Задание №14.

По иерархическому агломеративному алгоритму провести классификацию $n=7$ семей по двум показателям: x_1 – уровень расходов за летние месяцы на спорт, отдых и культурные нужды (тыс. руб.), x_2 – уровень расходов на продукты питания (тыс. руб.) представлены в таблице:

Номер семьи (i)	1	2	3	4	5	6	7
x_1	2	4	8	12	13	15	16
x_2	10	7	6	11	9	11	18

В качестве расстояния между объектами принять обычное евклидово расстояние принцип ближнего соседа. Сравните разбиение на два кластера по критерию минимума суммы внутриклассовых дисперсий.

Задание №15.

По иерархическому агломеративному алгоритму провести классификацию $n=7$ семей по двум показателям: x_1 – уровень расходов за летние месяцы на спорт, отдых и культурные нужды (тыс. руб.), x_2 – уровень расходов на продукты питания (тыс. руб.) представлены в

таблице:

Номер семьи (<i>i</i>)	1	2	3	4	5	6	7
x_1	2	4	8	12	13	15	16
x_2	10	7	6	11	9	11	18

В качестве расстояния между объектами примите взвешенное евклидово расстояние с весами $\omega_1=0,1$ и $\omega_2=0,9$ и принцип ближнего соседа.

Задание №16.

По иерархическому агломеративному алгоритму проведите классификацию $n=7$ семей по двум показателям: x_1 – уровень расходов за летние месяцы на спорт, отдых и культурные нужды (тыс. руб.), x_2 – уровень расходов на продукты питания (тыс. руб.) представлены в таблице:

Номер семьи (<i>i</i>)	1	2	3	4	5	6	7
x_1	2	4	8	12	13	15	16
x_2	10	7	6	11	9	11	18

В качестве расстояния между объектами примите обычное евклидово расстояние принцип центра тяжести. Сравните разбиение на два кластера по критерию минимума суммы внутриклассовых дисперсий.

Задание №17.

По иерархическому агломеративному алгоритму проведите классификацию $n=7$ семей по двум показателям: x_1 – уровень расходов за летние месяцы на спорт, отдых и культурные нужды (тыс. руб.), x_2 – уровень расходов на продукты питания (тыс. руб.) представлены в таблице:

Номер семьи (<i>i</i>)	1	2	3	4	5	6	7
x_1	2	4	8	12	13	15	16
x_2	10	7	6	11	9	11	18

Расстояние между кластерами определите по принципу «дальнего соседа» не нормализуя данные. Сравните разбиение на два кластера по критерию минимума суммы внутриклассовых дисперсий.

Задание №18.

По иерархическому агломеративному алгоритму проведите классификацию $n=7$ семей по двум показателям: x_1 – уровень расходов за летние месяцы на спорт, отдых и культурные нужды (тыс. руб.), x_2 – уровень расходов на продукты питания (тыс. руб.) представлены в таблице:

Номер семьи (<i>i</i>)	1	2	3	4	5	6	7
x_1	2	4	8	12	13	15	16
x_2	10	7	6	11	9	11	18

В качестве расстояния между объектами примите обычное евклидово расстояние принцип «средней связи». Сравните разбиение на два кластера по критерию минимума суммы внутриклассовых дисперсий.

Задание №19.

По иерархическому агломеративному алгоритму проведите классификацию $n=7$ семей по двум показателям: x_1 – уровень расходов за летние месяцы на спорт, отдых и культурные нужды (тыс. руб.), x_2 – уровень расходов на продукты питания (тыс. руб.) представлены в таблице:

Номер семьи (i)	1	2	3	4	5	6	7
x_1	2	4	8	12	13	15	16
x_2	10	7	6	11	9	11	18

В качестве расстояния между объектами примите взвешенное евклидово расстояние с весами $\omega_1=0,1$ и $\omega_2=0,9$ и принцип дальнего соседа.

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании Ученого совета ЧУ ВО МосАП
протокол № 12 от 12.12.2022
(в редакции № 1 от 30.08.2023 г., протокол №8)
(в редакции № 2 от 30.08.2024 г., протокол №8)

УТВЕРЖАЮ

Ректор ЧУ ВО МосАП



Т.В. Васильева

12.12.2022 г

(в редакции № 1 от 30.08.2023)

(в редакции № 2 от 30.08.2024)

**Рабочая программа дисциплины
«Коммуникации топ-менеджера»**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегическое управление организацией
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2024

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	6
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	7
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	8
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	12
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	14

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Коммуникации топ-менеджера» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Изучение дисциплины ориентировано на получение обучающимися знаний о технологиях повышения эффективности коммуникативной деятельности руководителя, направленных на обеспечение полноты коммуникаций, их системности и управляемости, а также формирование персональной коммуникативной компетентности топ-менеджера, его коммуникабельности, способности к деловому взаимодействию как таковому, знаний коммуникативных технологий и умений их применять в нужном контексте.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

Цель и задачи дисциплины.

Целями изучения дисциплины является формирование у обучающихся способности применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия

Задачи дисциплины:

- формирование двоякого представления о коммуникациях топ-менеджера как о бизнес-процессе и как о персональном искусстве делового взаимодействия;
- углубление знаний о структуре и содержании коммуникаций топ-менеджера;
- формирование и развитие компетенций управления внешними и внутренними коммуникациями топ-менеджера
- тренировка использования невербальных и паралингвистических сигналов в деловом взаимодействии;
- ознакомление с коммуникативными техниками и освоение технологии эффективного ведения деловой беседы.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	УК-4.	УК-4.1. Применяет современные коммуникативные технологии для профессионального взаимодействия	• Определение понятий и профессиональную терминологию по курсу коммуникаций топ-менеджера для применения в профессиональном взаимодействии • Структуру и содержание коммуникаций топ-менеджера, необходимые для профессионального взаимодействия	• Организовывать разработку план-графика коммуникативных событий компании при участии топ-менеджера для профессионального взаимодействия • Разрабатывать интеллект-карты для решения задач планирования и организации коммуникаций в профессиональном взаимодействии	• Разработки плана-графика контроля делегированных задач в профессиональном взаимодействии • Представления самостоятельно собранной и проанализированной информации для профессионального взаимодействия	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>
		УК-4.2. Применяет на практике методы и способы делового общения для профессионального взаимодействия	• Организацию ИТ-поддержки коммуникаций топ-менеджера для профессионального взаимодействия • Технологию разработки корпоративных стандартов коммуникации для профессионального взаимодействия	• Анализировать и обобщать опыт эффективных методов и способов коммуникаций компании с заинтересованным и сторонами в профессиональном взаимодействии • Дифференцировать совещания и применять на практике адекватную технологию их проведения	• Осуществления внутрифирменных коммуникаций, направленных на выработку решений в профессиональном взаимодействии. • Применения различных коммуникативных технологий в профессиональном взаимодействии	
		УК-4.3. Применяет методику межличностного делового общения для профессионального взаимодействия	• Структуру и содержание коммуникаций топ-менеджера для профессионального взаимодействия • Внешние и внутренние коммуникации топ-менеджера с целью применения в	• Применять различные приемы, методы, способы реализации коммуникативных технологий в профессиональном взаимодействии • Разрабатывать коммуникаты в заданной	• Использования техник активного слушания и снятия эмоционального напряжения в профессиональном взаимодействии • Проведения	

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
			профессиональном взаимодействии	репрезентативной системе для более результативного межличностного общения в профессиональном взаимодействии	деловой беседы для эффективного межличностного общения в профессиональном взаимодействии	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА	
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки			
Очная форма												
Тема 1. Коммуникации топ-менеджера: структура и содержание.	2			4						14	Отчет по ситуационному практикуму/10 Отчет по исследовательскому заданию/15	
Тема 2. Управление внешними коммуникациями топ-менеджера.							2			14	Участие в тренинге /10	
Тема 3. Управление внутренними коммуникациями топ-менеджера.	2						2			14	Участие в тренинге /10	
Тема 4. IT-поддержка коммуникаций топ-менеджера.										14	Отчет по исследовательскому заданию/15	
Тема 5. Вербальные и невербальные средства коммуникации. НЛП-технологии в коммуникациях.	2						2			16	Участие в тренинге /10 Эссе/20	
Тема 6. Технологии эффективного ведения деловой беседы.	2						2			16	Участие в тренинге /10	
Всего:	8			4			8			88	100	
Контроль, час	-										Зачёт	
Объем дисциплины (в академических часах)	108											
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3											

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Коммуникации топ-менеджера: структура и содержание.

Понятия коммуникации и коммуникативной компетентности. Коммуникация как бизнес-процесс и как персональное искусство делового взаимодействия. Задачи и содержание коммуникаций. Классификация коммуникаций. Коммуникаты и их виды. Коммуникативные технологии. Интеллект-карта коммуникаций и технология ее создания. Эффективные коммуникации компаний с заинтересованными сторонами (на примерах лучших бизнес-практик).

Тема 2. Управление внешними коммуникациями топ-менеджера.

Внешние коммуникации топ-менеджера: организация упорядоченного делового взаимодействия с клиентами, поставщиками, партнерами, конкурентами. «Конкурентные» коммуникации. PR-коммуникации. GR-коммуникации. IR-коммуникации. Принципы управления коммуникациями. Содержание стратегического и оперативного управления внешними коммуникациями. Создание и актуализация единой базы контактов компании. Разработка и представление плана-графика коммуникационных событий.

Тема 3. Управление внутренними коммуникациями топ-менеджера.

Внутренние коммуникации и корпоративная культура компании. Содержание стратегического и оперативного управления внутренними коммуникациями. Корпоративные стандарты коммуникаций. Коммуникации топ-менеджера с сотрудниками. Совещания, их виды. Технология эффективного проведения совещания. Выступления топ-менеджера и правила их подготовки. Обратная связь подчиненным.

Тема 4. IT-поддержка коммуникаций топ-менеджера.

Автоматизированный контроль поручений топ-менеджера. Примеры организации эффективного обзора поручений. Персональная система контроля поручений. Настройка автоматизированной поддержки работы секретариата. Регламенты работы секретариата.

Тема 5. Вербальные и невербальные средства коммуникации. НЛП-технологии в коммуникациях.

Вербальные, невербальные, паралингвистические коммуникативные сигналы. Культурные различия невербальных сигналов и их учет в межкультурных коммуникациях. Территориальные претензии и переговорный процесс. НЛП-инструментарий в деловом

взаимодействии: репрезентативные системы и ключи глазного доступа.

Тема 6. Технологии эффективного ведения деловой беседы.

Фазы ведения деловой беседы. Драмы общения: драма слушания, драма понимания, драма самовыражения, драма действия, драма эмоциональности. Техники активного слушания: техники формулирования закрытых и открытых вопросов, техники малого разговора, техники вербализации (повторения, перефразирования, интерпретации). Техники регуляции эмоционального напряжения в процессе делового взаимодействия с партнером.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекция, ситуационный практикум, тренинги, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт. Желательно делать пометки, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум – это форма интерактивного практического занятия, цель которого – закрепить полученные знания и сформировать умения их практически использовать в процессе выполнения задания. Задание может содержать описание кейса, а может быть привязано к конкретной ситуации, с которой обучающийся сталкивается в процессе своей профессиональной деятельности.

Прежде чем приступить к участию в проведении ситуационного

практикума, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с дополнительной литературой по указанной теме, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о целях и задачах ситуационного практикума, о порядке его проведения и критериях оценки его результатов.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении тренинга

Тренинг – это форма интерактивного практического занятия, цель которого – сформировать у обучающихся поведенческие паттерны (устойчивые модели поведения, которые человек предпочитает использовать при взаимодействии с другими людьми, доведенные до автоматизма) для дальнейшей успешной работы в профессиональной сфере.

Прежде чем приступать к участию в тренинге, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о целях и задачах тренинга, о порядке проведения тренинга, критериях оценки и форме представления результатов тренинга;
- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы;

В ходе проведения тренинга обучающийся должен активно участвовать в работе группы на всех этапах тренинга.

По итогам проведения тренинга, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю и получают от него обратную связь по результатам своей работы.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине «PR-коммуникации» определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя:

1. Работу с информацией печатных и интернет-источников (поиск, анализ, систематизацию), изучение основной и дополнительной

литературы по курсу для продуктивной подготовки к аудиторным формам проведения занятий и закреплению и отработки полученных знаний;

2. Изучение Российского кодекса профессиональных и этических принципов в области связей с общественностью (см. Российская ассоциация по связям с общественностью, РАСО);

3. Подготовку к аудиторным занятиям, которая направлена на решение следующих задач:

при подготовке к тренингу – подготовка к выполнению упражнений, результатом выполнения которых является обретенный новый опыт, новые знания, сформированные умения и навыки.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Методические указания для обучающихся по написанию эссе

Эссе — литературный жанр, прозаическое сочинение небольшого объёма по какому-либо частному вопросу, написанное в свободной, индивидуально-авторской манере изложения.

В данном курсе написание эссе требуется для отработки составления коммуниката в форме, наиболее понятной целевой аудитории. Для этого используются техники нейролингвистического программирования, такие, как репрезентативные системы и соответствующие им субмодальности.

Прежде чем приступать к написанию эссе, обучающемуся необходимо:

- получить от преподавателя задание и критериях оценки его выполнения;
- ознакомиться с соответствующими материалами учебной литературы, рекомендованной программой курса;
- задать преподавателю вопросы при их возникновении.

Эссе может выполняться индивидуально, либо в командах. В этом случае готовое эссе обсуждается и оценивается непосредственно на занятии.

Методические указания для обучающихся по выполнению исследовательского задания

Исследовательское задание – форма индивидуальной самостоятельной работы обучающегося (см. ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***).

Она предполагает серьезную работу с вторичной информацией (статьи в бизнес-изданиях, открытые сайты компаний и т.д.), а также первичную информацию, собираемую в компании, где работает обучающийся.

Для выполнения исследовательского задания обучающемуся

необходимо:

- ознакомиться с соответствующими материалами учебной литературы, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о целях и задачах исследовательского задания и критериях оценки его выполнения;
- провести соответствующее исследование;
- оформить результаты в виде отчета, либо презентации.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Коммуникации топ-менеджера: структура и содержание.</i>	Эффективные коммуникации компаний с заинтересованными сторонами (на примерах лучших бизнес-практик).	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчёта по практикуму Выполнение исследовательского задания, подготовка отчета по исследовательскому заданию	Отчет по ситуационному практикуму Отчет по исследовательскому заданию
<i>Тема 2 Управление внешними коммуникациями топ-менеджера.</i>	Содержание стратегического и оперативного управления внешними коммуникациями. Принципы управления коммуникациями.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка к участию в тренинге	Участие в тренинге
<i>Тема 3 Управление внутренними коммуникациями топ-менеджера.</i>	Выступления топ-менеджера и правила их подготовки. Обратная связь подчиненным.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка к участию в тренинге	Участие в тренинге
<i>Тема 4. IT-поддержка коммуникаций топ-менеджера.</i>	Примеры организации эффективного обзора поручений. Персональная система контроля поручений. Настройка автоматизированной поддержки работы	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Выполнение исследовательского задания, подготовка отчета	Отчет по исследовательскому заданию

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
	секретариата. Регламенты работы секретариата.		
<i>Тема 5. Вербальные и невербальные средства коммуникации. НЛП-технологии в коммуникациях.</i>	Культурные различия невербальных сигналов и их учет в межкультурных коммуникациях	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка к участию в тренинге Подготовка эссе	Участие в тренинге Эссе
<i>Тема 6. Технологии эффективного ведения деловой беседы.</i>	Техники регуляции эмоционального напряжения в процессе делового взаимодействия с партнером.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка к участию в тренинге	Участие в тренинге

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Кросс-культурный менеджмент : учебник : [16+] / Е. П. Костенко, С. В. Бутова, И. П. Маличенко [и др.] ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2021. – 306 с. : ил., табл., схем – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691422>

2. Круглова, С. А. Деловая коммуникация : учебное пособие : [16+] / С. А. Круглова, И. В. Щербакова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 88 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618860> .

Дополнительная литература:

1. Левкин, В. Е. Тренинг эффективного общения : учебное пособие : [16+] / В. Е. Левкин. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. – 142 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование ресурса	Ссылка
1	Современные корпоративные коммуникации — Гуманитарный портал	http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2006/215

№	Наименование ресурса	Ссылка
2	Обратная связь подчиненным или искусство хвалить и ругать.	https://kidsoboz.ru/article/obratnaya_svyaz_s_podchinennym_ili_iskusstvo_hvalit_i_rugat/
3	Правила построения речи руководителя для различных ситуаций.	https://kidsoboz.ru/article/pravila_postroeniya_rechi_rukovoditelya_dlya_razlichnyih_situatsiy/
4	Управление персоналом	http://www.top-personal.ru

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
- Inkscape – векторный графический редактор <https://inkscape.org/ru/o-programmye/>

- Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>
электронно-библиотечная система:
- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.
современные профессиональные базы данных:
- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>
информационные справочные системы:
- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.
Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Ситуационный практикум	Отчет по практикуму 7-10 – в заключении, представленном спикером, содержатся развернутые, аргументированные и обоснованные ответы на все вопросы задания, рассмотрены большинство вариантов, направлений решения проблемной ситуации. Даны аргументированные, полные ответы на все вопросы преподавателя и представителей других команд. Задано не менее двух вопросов каждому спикеру других команд. В ходе обсуждения отмечалась активная работа над выполнением задания всех участников микро-группы. Отчет предоставлен полностью и в срок 3-6 – представленное спикером заключение содержит развернутое представление ответов, вариантов, решений рассматриваемой ситуации. Даны ответы на большинство сформулированных вопросов, рассмотрены несколько вариантов, направлений решения проблемной ситуации. Даны аргументированные, краткие ответы на большинство вопросов преподавателя и представителей других команд. Задано не менее одного вопроса каждому спикеру других команд. В ходе обсуждения отмечалась активная

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
		работа над выполнением задания большинства участников микро-группы. Отчет предоставлен частично и в срок 1-2 – заключение по результатам работы микро-группы, представленное спикером, содержит часть сведений (ответов, вариантов), необходимых для решения проблемы. Не даны аргументированные, полные и обоснованные ответы на вопросы преподавателя и представителей других команд. Задан только один вопрос представителям других команд. В ходе командной работы микро-группы отмечались отвлечения отдельных участников команды от выполнения задания, основная активная деятельность выполнялась лидером команды. Отчет предоставлен не полностью и не в указанный срок 0 баллов – спикером микро-группы не представлено экспертное заключение по решаемым проблемным ситуациям, не представлены визуально зафиксированные результаты обсуждения, не даны аргументированные, обоснованные ответы на вопросы преподавателя и представителей других команд. Не задано ни одного вопроса представителям других команд. Командная работа всех участников микро-группы в ходе работы над ситуацией отсутствовала. Отчет не предоставлен
2.	Тренинг	9-10 – участник тренинга проявил высокую активность в подготовке задания, аргументировано и обосновано изложил позицию по обсуждаемому вопросу в соответствии с исполняемой ролью. Убедительно и наглядно представил данную позицию в разыгрываемых ситуациях, согласно условиям задания. Ответил полно и аргументировано на все вопросы преподавателя и представителей других команд. Активно участвовал в дискуссии. 6-8 - участник тренинга проявил умеренную активность при подготовке, вполне убедительно представил заданную позицию в разыгрываемых ситуациях, правильно определив основные характеристики исполняемой роли. Недостаточно полно аргументировал излагаемую позицию. Ответил на все вопросы преподавателя и представителей других команд, активно участвовал в последующей дискуссии. 3-5 - участник тренинга пассивно и формально готовился к выполнению задания, не слишком убедительно представил заданную преподавателем позицию, недостаточно ее

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
		аргументировал. Не смог корректно и полно ответить на вопросы преподавателя и представителей других команд. В дискуссии принимал пассивное участие. 1-2 – участник пассивно готовился к заданию, не исполнял конкретную роль в предлагаемой игре, но активно участвовал в дискуссии, активно задавал вопросы игрокам других команд, дополнял ответы представителей своей команды. 0 баллов – участник не готовился к выполнению задания, не принимал участия в игре, не исполнял роль, не принимал участия в дискуссии, не отвечал на вопросы и не дополнял ответы своих коллег.
3.	Исследовательское задание	Отчет по исследовательскому заданию 15 – задание выполнено по всем пунктам, свободное изложение рассматриваемой проблемы, грамотное использование терминологии дисциплины, логичность и обоснованность выводов. Наличие в работе выводов о применимости результатов исследования в практической деятельности организаций и компаний. Наличие оформленного списка использованных источников в количестве не менее 5; 14-10 – задание выполнено по всем пунктам, грамотное использование терминологии, свободное и логичное изложение рассматриваемой темы, недостаточно обоснованные выводы, выводы о практической применимости результатов исследования неявны, недостаточно обоснованы. Список источников – менее 5, имеются нарушения в оформлении списка; 9-1 – задание выполнено частично, имеются нарушения в логике и структуре изложения материала, недостаточно полное использование терминологии, отсутствуют выводы о практической применимости результатов исследования, список источников отсутствует. 0 – работа не сдана.
4.	Эссе	15-20 – задание выполнено полностью. Представленный текст соответствует заданной репрезентативной системе адресата. Репрезентативная система определена верно, в тексте использованы вербальные сигналы, ориентированные на данную систему. 7-14 – задание выполнено полностью. Представленный текст соответствует заданной репрезентативной системе адресата частично. Репрезентативная система определена верно, но в тексте использованы вербальные сигналы,

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
		ориентированные на другую систему. 1-6 – задание выполнено частично, имеются нарушения в логике и структуре изложения материала. Репрезентативная система не выявлена или выявлено не верно. 0 – работа не сдана.

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Типовое задание к ситуационному практикуму

Типовое задание по теме 1

«Построение интеллект-карты коммуникаций топ-менеджера».

Задание: Разработайте интеллект-карту внешних и внутренних бизнес-коммуникаций компании, в которой вы работаете. Карта должна отражать адресатов, цели и инструменты коммуникаций.

Порядок выполнения:

В зависимости от количества участников, задание может выполняться в индивидуальном порядке, либо в двух – четырех командах. Каждая группа выполняет построение интеллект-карты бизнес-коммуникаций, отражая на одной карте внешние и внутренние коммуникации компании.

Обязательно представить на карте инструменты коммуникации (совещания, переговоры, выступления и т.д.), желательно также отражение на карте используемых коммуникативных технологий.

Работа выполняется в течение 25 минут. По окончании работы, каждая команда устно представляет полученные результаты, демонстрируя при этом саму карту остальным группам. Команды должны сформулировать заключение о составе данной системы коммуникаций, обосновать выделение тех или иных видов коммуникаций в соответствии с определенными критериями; аргументировать целесообразность использования предлагаемых инструментов в соответствии с видами коммуникаций. Продолжительность каждого выступления варьируется в рамках 5-10 минут.

По окончании выступления и обсуждения, рекомендуется инициировать обще-групповую дискуссию с целью выработки единого вывода о составе и разновидностях внешних и внутренних коммуникаций.

По результатам выступления представителя команды, преподаватель и представители других групп задают вопросы выступавшему и его команде с целью уточнения или выявления и

исправления неточностей.

Типовое задание по тренингам

Типовое задание № 1 по теме 2.1 Управление внешними коммуникациями топ-менеджера.

Отработать техники разработки план-графиков, выполнив одну из ситуаций по заданию преподавателя.

Задание 1. С целью увеличения конкурентоспособности вашей компании на рынке проанализируйте возможности коммуникационной деятельности с контрагентами, инвесторами и СМИ. Разработайте программу коммуникационных событий и представьте ее в виде годового плана-графика.

Задание 2. С целью формирования позитивного имиджа составьте годовой план-график PR-мероприятий вашей компании.

Задание 3. С целью установления стратегического партнерства с органами государственной власти и управления составьте план-график GR-мероприятий вашей компании.

Задание 4. Исходя из стратегических целей и задач вашей компании на рынке, поставьте цели коммуникаций с одной из заинтересованных сторон рынка. Разработайте программу коммуникационных мероприятий с клиентами и поставщиками, партнерами и конкурентами, органами государственной власти и управления, инвесторами. Представьте программу в виде годового плана-графика коммуникационных событий компании (внешних коммуникаций), проводимых при участии топ-менеджера.

Алгоритм выполнения:

- Разделитесь на подгруппы.
- В каждой подгруппе выберите для примера компанию одного из участников.
- Проводится анализ стратегических целей и задач компании участника.
- Составьте список коммуникационных событий.
- Составьте план-график.
- Представьте результаты работы группе.
- Обсудите результаты.
- Внесите корректировки в свой план-график.

Задание 5. Разработайте план подготовки и проведения коммуникационного события (презентации, конференции, участия в выставке и т.п.). Представьте план в виде графика контроля делегированных задач, определите контрольные точки и объекты контроля.

Ознакомьтесь с примером деятельности компании-инвестиционно-

банковского консультанта «Luginin Capital Partners» (см. «Аналитические материалы» по данной теме в Handbook). Проанализируйте поставленную задачу и план работы компании «Комплекс - Ойл» с аналитиками, инвесторами, СМИ (п.п. «Поставленная задача» и «Решение»). Представьте данный план работы в виде годового плана-графика коммуникационных событий компании.

Коммуникационное событие	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь

Типовое задание № 2 по теме 2.2 Управление внешними коммуникациями топ-менеджера.

Задание 1. Подготовить и провести оперативное совещание компании. Составьте алгоритм подготовки и проведения оперативного совещания. Проведите 5-10 минут совещания в группе. Обсудите выступление. Внесите коррективы в алгоритм подготовки и проведения совещания.

Задание 2. Подготовить и провести проблемное совещание компании. Составьте алгоритм подготовки и проведения оперативного совещания. Проведите 5-10 минут совещания в группе. Обсудите выступление. Внесите коррективы в алгоритм подготовки и проведения совещания.

Задание 3. Подготовить и провести совещание по развитию компании. Составьте алгоритм подготовки и проведения оперативного совещания. Проведите 5-10 минут совещания в группе. Обсудите выступление. Внесите коррективы в алгоритм подготовки и проведения совещания.

Типовое задание №3 по теме 3.1 Управление внутренними коммуникациями топ-менеджера.

«Разработка корпоративных стандартов внутрифирменных коммуникаций»

Задание 1. Разработайте не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего вертикальные коммуникации топ-менеджера с менеджерами среднего звена и сотрудниками.

Задание 2. Разработайте не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего горизонтальные коммуникации менеджеров и сотрудников между собой.

Задание 3. Проанализируйте ситуацию: чтобы замотивировать подчиненных на активные действия, руководитель вызывал их в кабинет по одному и каждому предлагал управленческие решения, ущемляющие интересы сотрудника и делая вид, что сам не понимает этого. Выслушав возражения каждого сотрудника, руководитель получал полную картину их мотивов. Собрав всех на общее собрание, он озвучивал решение, которое точно не могло устроить никого. После этого предлагал: в трехдневный срок самим разработать и предложить ему решение, которое устроит всех или он даст ход своему решению.

Ответьте на вопросы:

1. Считаете ли вы профессиональной и эффективной коммуникацию руководителя?

2. Какими еще способами, на ваш взгляд, можно было бы добиться поставленной цели?

Задание 4. Разработайте не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего внутренние коммуникации в компании.

Типовое задание №4 по теме 3.2 Управление внутренними коммуникациями топ-менеджера.

Задание 1 Ознакомьтесь с полезными приемами успешных выступлений руководителя. Объясните их.

Полезный прием	Почему это важно?
Выступление нужно анонсировать.	
При подготовке текста выступления следует знать, что 1 страница текста (14 шрифт через полтора интервала) - это 3-4 минуты речи. А если использовать интерактивный стиль (задавать вопросы слушателям, спрашивать их мнение), то больше в 1,5-2 раза.	
В напечатанном тексте выступления логические части лучше разделять абзацами и пустой строкой. А каждое новое предложение начинать с новой строки.	
Первые фразы не должны нести серьезной смысловой нагрузки.	
Следует включать эмоциональные вставки и примеры, желательно из жизни компании.	
Репетировать выступление нужно вслух.	
В начале выступления необходимо сформулировать его цель и основную идею; Повторить их (прямым текстом или в различных вариациях) не менее трех раз.	

Задание 2.

Команда 1. Подготовьте приветственную речь руководителя на ежегодном собрании коллектива, посвященного подведению итогов года и выбору лучшего менеджера и лучшего сотрудника года.

Команда 2. Дайте обратную связь выступающему.

Задание 3.

Команда 1. Подготовьте приветственную речь руководителя на совещании, посвященном выработке новой маркетинговой стратегии компании.

Команда 2. Дайте обратную связь выступающему.

Типовое задание №5 по теме 5. Вербальные и невербальные средства коммуникации. НЛП-технологии в коммуникациях.

Задание 1. Выполнение техник применения невербальных средств коммуникации в процессе делового взаимодействия.

Алгоритм выполнения:

- Разделитесь на две команды
- Расположитесь командами друг против друга.
- Участники первой команды поочередно должны подойти к сидящим напротив партнерам из второй команды, произнести «Здравствуйте» с определенным внутренним состоянием и намерением.
- Партнеры отвечают «здравствуйте» в форме собственной реакции на выраженное намерение.
- Определите реакцию партнера на ваше приветствие.
- Поменяйтесь ролями. Проведите еще один раунд.
- Обсудите в группе, удалось партнерам определить намерения по реакции.

Задание 2. Выполните упражнение «Открытая – закрытая поза»:

1. Партнеры выбирают тему для разговора, с которой они оба совершенно согласны.

2. Каждый партнер принимает максимально закрытую позу и слегка напрягается.

3. В таком положении оба участника поддерживают разговор в течение 2-3 минут.

4. Обсудите в группе комфортность поддержания разговора в закрытой позиции.

Задание 3. Выполните упражнение «Открытая – закрытая поза»: Партнеры выбирают тему для разговора, относительно которой они имеют прямо противоположные мнения.

- Каждый партнер принимает удобную открытую позу.
- В таком положении участники спорят 2-3 минуты.
- Обсудите в группе комфортность поддержания разговора в открытой позиции.

Задание 4. Выполните упражнение «Подстройка по невербальным признакам – прямое отзеркаливание». В процессе разговора на свободную тему максимально отразите невербальные сигналы другого партнера (позу, жесты, дыхание, мимику, темп речи, ее громкость и высоту). Обсудить в группе, насколько комфортно было поддерживать разговор после прямого отзеркаливания.

Задание 5. В процессе разговора на свободную тему выберите несколько невербальных сигналов другого партнера и отразите их неявно, то есть перекрестно, используя для этого какие-либо другие невербальные признаки. Например, темп речи – темп покачивания ногой, дыхание – движения рукой, покачивание головой – высота голоса и т.д. Обсудить в группе, насколько комфортно было поддерживать разговор после перекрестного отзеркаливания.

Типовое задание №6 по теме 6. Технологии эффективного ведения деловой беседы.

Задание 1. Отработайте технику формулирования открытых вопросов. Выберите одного участника группы. Проведите с ним переговоры, используя открытые вопросы. Поделитесь в группе, насколько легко было формулировать открытые вопросы. Насколько помогла Вам эта техника при проведении переговоров.

Задание 2. Представьте себе, что вы – менеджер по персоналу. Нам требуется специалист в определенный отдел. К нам пришел претендент. Нужно задать ему такие открытые вопросы, чтобы мы смогли установить, каковы его мотивы (явные и скрываемые) поступления на работу в нашу организацию. Сформулируйте 3-5 открытых вопросов для собеседования. Задайте их кандидату. Обсудите в группе, насколько помогли вам сформулированные открытые вопросы в получении информации.

Задание 3. Проведите упражнение на отработку техник вербализации «В чем дело». Задача: сообщая партнеру неприятное известие, добиться полного понимания собеседником своей позиции с помощью техник вербализации.

Задание 4. Отработайте в парах технику малого разговора «позитивные констатации». Поделитесь в группе результатами.

Задание 5. Отработайте технику подчеркивания общности в парах.

Алгоритм выполнения задания:

Напишите, какие качества, обстоятельства, черты характеристики объединяют вас с вашим партнером (желательно не менее 10 пунктов).

Обменяйтесь со своим партнером своими представлениями.

Пункты, по которым есть расхождения во мнениях, отметьте в списке.

Поделитесь в группе полученными результатами. Удалось вам найти общность с вашим партнером.

Типовые задания к индивидуальным исследовательским заданиям.

Исследовательское задание №1

1. Изучите сайты компаний, публикации СМИ. Выберите те компании, деятельность которых соответствует сфере ваших бизнес-интересов или соответствует области вашей практической деятельности.

2. Проанализируйте информацию о выбранных компаниях, содержащуюся на сайтах компаний и в публикациях СМИ.

3. На основании анализа сайтов компаний и публикаций СМИ выявите примеры применения различных коммуникативных технологий в бизнесе:

- выявите способы осуществления эффективных коммуникаций компании с заинтересованными сторонами рынка;
- определите и проанализируйте коммуникативные технологии, применяемые компанией в отношении той или иной заинтересованной стороны;
- проанализируйте целесообразность использования данного опыта в вашем бизнесе;
- сделайте обоснованный и аргументированный вывод о применимости проанализированных коммуникативных технологий в практике вашего бизнеса.

4. По результатам проведенного исследования подготовьте сводный отчет или мультимедиа-презентацию результатов исследования, соответствующие следующим требованиям:

Требования к сводному отчету:

Оформление: объем 5–8 стр. Шрифт – Times New Roman, размер – 12, межстрочный интервал – 1,5. Ориентация страницы – книжная. Выравнивание текста – по ширине. Выравнивание заголовков – по центру. При использовании иллюстративного материала он не должен занимать более 1/5 страницы.

Возможно представление результатов в виде сводной сравнительной таблицы. В этом случае ориентация страницы – альбомная.

Структура отчета: в отчете обязательно должны быть выделены три части:

1. Актуальность исследования.
2. Основная часть – результаты анализа в виде текста или таблицы.
3. Выводы анализа. Обоснование применимости / не применимости проанализированных коммуникационных технологий в практике вашего бизнеса.

Соотношение объемов структурных частей работы: 1-я и 3-я части не должны быть менее 0,5 стр. каждая и не превышать 1,5 стр. каждая.

Наличие титульного листа с указанием названия работы, ФИО, номера группы, направления подготовки, даты сдачи работы обучающегося обязательно.

Обязательно наличие списка использованных источников, оформленного в соответствии с правилами библиографического описания.

Количество анализируемых источников – не менее 5.

Требования к мультимедиа-презентации:

При подготовке презентации предпочтительней использовать слайды Power Point. Количество слайдов – 6–12.

Структура презентации:

- Титульный слайд (обязательно указание названия работы, ФИО выполнившего работу, номер группы, направление подготовки, дата сдачи работы на проверку): 1

- Слайды сравнительного анализа: 2–7

- Слайд с выводами исследования: 1–2

- Список проанализированных источников (в соответствии с правилами библиографического описания): 1

- Заключительный слайд (благодарность за внимание, контактные данные):

Требования к оформлению слайдов: слайды не должны представлять собой сплошной текст или одну большую таблицу. В этом случае лучше обратиться к традиционной форме отчета в текстовом редакторе Word.

Рекомендуется использование сочетания иллюстративного материала (графики, схемы, диаграммы, гистограммы, фотографии, рисунки) с коротким текстом, отражающим на слайдах основные, ключевые пункты вашего отчета. Обязательно привести на слайдах логотипы, названия анализируемых компаний.

Предпочтительный вариант оформления – использование инфографики.

Исследовательское задание №2

Разработка модели контроля поручений топ-менеджера.

Заполните таблицу. В колонке «Ваше решение» отметьте, как Вы хотите организовать Вашу личную систему контроля поручений.

Блоки системы	Типовые решения	Ваше решение
Как поручения вносятся в систему?	• диктофон; • устное распоряжение секретарю; • пересылка e-mail; • назначение задачи в Outlook; • бланк контроля поручений; • пометки на полях документов (система пометок); • ...	
Кто и с какой частотой контролирует	• лично; • секретарь; • референт;	

Блоки системы	Типовые решения	Ваше решение
поручения?	• секретари; • подчиненный (не секретарь); • смешанная система; • ...	
Какие тематические выборки должна обеспечивать система?	• по исполнителям; • по проектам; • по срокам; • по реперным точкам проектов; • по регионам; • ...	
Оценка эффективности системы.	• процент просрочек в исполнении поручений, цена средней просрочки; • процент потери поручений, цена потери; • повышение управляемости системы; • снижение субъективного ощущения тревоги и перегруженности; • ...	

Типовое задание к эссе.

Эссе по теме 5. Вербальные и невербальные средства коммуникации. НЛП-технологии в коммуникациях.

Подготовка коммуниката в заданной репрезентативной системе.

Выберите один из четырех вариантов и напишите объяснительную записку о вашем двухчасовом опоздании на работу, зная, что ваш шеф:

Вариант 1. - визуал;

Вариант 2. - аудиал;

Вариант 3. - кинестетик;

Вариант 4. – дигитал.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Коммуникации топ-менеджера» проводится в форме зачёта.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение студентом заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: 1 вопрос: 0-30; 2 вопрос: 0-30; 3 вопрос: 0-40 «Зачтено»

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и опыта, полученных в результате освоения дисциплины.	90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. 70-89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. 50-69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. «Не зачтено» менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа.

1. Раскройте содержание понятия «профессиональная коммуникация».
2. Раскройте разницу в понятиях «коммуникация» и «коммуникативная компетентность».
3. Перечислите принципы формулирования задач коммуникации. Раскройте их на примерах.
4. Сформулируйте цели и задачи профессиональных коммуникаций. Приведите примеры.
5. Аргументируйте необходимость применения стандартизированной коммуникационной технологии для профессионального взаимодействия. Приведите примеры ситуаций, в которых применимо использование данной технологии.
6. Раскройте двоякость понимания термина «коммуникация».
7. Сформулируйте и кратко раскройте перечень основных коммуникативных технологий для профессионального взаимодействия.
8. Проведите классификацию коммуникаций топ-менеджера по признаку адресата, сформулируйте и кратко раскройте виды коммуникаций, выделяемые по данному признаку.
9. Раскройте связь между видами коммуникатов и видами коммуникаций.
10. Раскройте содержание понятия «коокурентные коммуникации».
11. Перечислите и кратко раскройте основные функции PR-коммуникаций.
12. Сформулируйте различие между целями и задачами PR, GR, IR. Ответ обоснуйте.

13. Раскройте содержание понятия «корпоративная культура».
14. Перечислите составляющие понятия «корпоративная культура» и кратко раскройте их.
15. Сформулируйте различия между понятиями «внешняя корпоративная культура», «внутренняя корпоративная культура», «корпоративные отношения».
16. Перечислите факторы, способствующие формированию корпоративной культуры и кратко раскройте содержание каждого из них.
17. Аргументируйте необходимость корпоративных стандартов для развития корпоративной культуры и разработки ИТ-проектов в организации.
18. Раскройте содержание стратегического уровня управления внутренними коммуникациями организации.
19. Раскройте содержание оперативного уровня управления внутренними коммуникациями организации.
20. Перечислите и кратко раскройте содержание основных правил подготовки и проведения топ-менеджером выступления с применением профессиональных языковых форм и средств.
21. Раскройте содержание основных правил подготовки совещаний.
22. Сформулируйте основные правила проведения совещаний.
23. Раскройте содержание понятий «контроль поручений» и «система контроля поручений».
24. Перечислите и кратко раскройте принципы эффективной системы контроля поручений.
25. Сформулируйте и кратко раскройте содержание регламента планирования встреч.

Задания 2 типа.

1. Практическое применение императивной коммуникативной технологии для профессионального взаимодействия. Приведите пример.
2. Приведите пример и объясните сущность кооперации. Обоснуйте ее целесообразность.
3. Раскройте взаимосвязь корпоративной культуры и внутренних коммуникаций. Приведите пример.
4. Раскройте взаимосвязь корпоративной культуры и внешних коммуникаций. Приведите пример.
5. Практическое применение конвенциональной коммуникативной технологии для профессионального взаимодействия. Приведите пример.
6. Практическое применение провокационной коммуникативной технологии для профессионального взаимодействия. Приведите пример.
7. Практическое применение стандартизированной коммуникативной технологии для профессионального взаимодействия. Приведите пример.
8. Раскройте взаимосвязь инструментов коммуникации и фаз

коммерческой сделки. Приведите примеры.

9. Охарактеризуйте корпоративные отношения как способ обеспечения баланса между внешней и внутренней культурами организации. Приведите пример.

10. Практическое применение манипулятивной коммуникативной технологии для профессионального взаимодействия. Приведите пример.

11. Охарактеризуйте виды коммуникатов как предметную основу коммуникации. Приведите примеры.

12. Практическое применение инструментов информационных коммуникаций для профессионального взаимодействия. Приведите примеры.

13. Практическое применение инструментов деятельных коммуникаций для профессионального взаимодействия. Приведите примеры.

14. Практическое применение инструментов процедурных коммуникаций для профессионального взаимодействия. Приведите примеры.

15. Охарактеризуйте основные функции PR. Приведите примеры.

16. Раскройте основную суть GR-коммуникаций. Приведите примеры.

17. Охарактеризуйте суть финансовых PR. Приведите примеры.

18. Раскройте содержание стратегического управления внешними коммуникациями. Приведите пример.

19. Раскройте содержание оперативного управления внешними коммуникациями. Приведите пример.

20. Практическое применение корпоративных стандартов коммуникаций. Приведите примеры.

21. Практическое применение техник регуляции эмоционального напряжения в процессе делового взаимодействия с партнером. Приведите примеры.

22. Практическое применение техник активного слушания. Приведите примеры.

23. Охарактеризуйте техники вербализации как составляющую техник активного слушания. Приведите примеры.

24. Раскройте на примерах особенности драм общения.

25. Практическое применение вербальных и невербальных средств коммуникации. Приведите примеры.

Задания 3 типа.

1. Сформулируйте в формате SMART следующую цель коммуникации для профессионального взаимодействия: реализация властных полномочий.

2. Определите, для каких коммуникаций подойдут данные инструменты.

№	Инструменты коммуникации	Для каких коммуникаций подойдут

		данные инструменты
1.	Конвенция об общих правилах поведения на рынке	
2.	Договор на оказание услуг	
3.	Электронное письмо	
4.	Лотереи, скидки, купоны	
5.	Картельное соглашение	
6.	Реклама	
7.	Ежегодное собрание акционеров	

3. Предложите не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего вертикальные коммуникации топ-менеджера с менеджерами среднего звена и сотрудниками с целью определения потребности в ИТ-проекте.

4. Установите соответствие между типами коммуникативных технологий и ситуациями, в которых они применяются для профессионального взаимодействия.

Тип коммуникативной технологии	Когда применяется
Императивная	
Манипулятивная	
Провокационная	
Конфронтационная	

а) По отношению к конкурентам, с которыми фирма не намерена достигать согласия. Пример технологии – информационная война – открытые или скрытые целенаправленные информационные воздействия сторон друг на друга.

б) Требуется создать у партнера иллюзию выгоды и навязать невыгодные условия последующих коммуникаций.

с) Проведение единовременной коммерческой сделки с партнером, чей социальный статус, деловая репутация и потенциал конкурентоспособности не оценивается высоко.

д) Когда объект коммуникации создает помехи в достижении успеха.

5. Определите, для каких коммуникаций подойдут данные инструменты.

№	Инструменты коммуникации	Для каких коммуникаций подойдут данные инструменты
1.	Открытие спортклуба в школе	
2.	Телефонный разговор	
3.	Договор купли-продажи	
4.	Стандарт телефонного разговора	
5.	Электронная сделка	
6.	Руководство пользователя	

6. Сформулируйте в формате SMART следующую цель коммуникации: противостояние «чужому» влиянию и воздействию.

7. Вы – руководитель департамента. К вам в кабинет приходит сотрудник с очень важным, но не срочным вопросом, для решения которого потребуется присутствие других сотрудников вашего департамента. Предложите эффективное с точки зрения профессиональных коммуникаций решение, как поступить в данной ситуации. Ответ обоснуйте.

8. В отдел по подбору персонала приходит претендент на собеседование. Какие открытые вопросы ему задать, чтобы установить его мотивы (явные и скрываемые) поступления на работу в организацию? Предложите 3-5 вопросов, помогающих достичь поставленную цель.

9. В крупной компании в качестве одной из форм поощрения было решено награждать победителя конкурса предложений по улучшению работы компании бизнес-ланчем с владельцем компании. Через некоторое время эта форма стала считаться престижной среди сотрудников. Каким образом внедрение подобной меры поощрения связано с корпоративной культурой и на достижение каких результатов профессионального взаимодействия она направлена?

10. В процессе переговоров руководитель компании по производству оборудования не предполагает немедленного прекращения коммуникаций по завершению сделки и продолжает демонстрировать внешнюю заинтересованность в продолжении взаимодействия. При этом он стремится создать у партнера иллюзию выгоды, стремясь навязать невыгодные условия последующих коммуникаций. Определите, какой коммуникативной технологией пользуется в данном случае руководитель компании.

11. Топ-менеджеру компании по производству средств по уходу за волосами необходимо организовать и провести мероприятие для потенциальных инвесторов. Перед ним была поставлена задача использовать только инструменты деятельных коммуникаций. Какие из перечисленных в списке инструментов ему необходимо выбрать? Аргументируйте ответ.

а) Рассылка пресс-релизов о выпуске новой марки продукции в СМИ.

б) Совещание по уточнению плана стратегического развития компании на следующий год с участием заинтересованных сторон.

с) Организация городского конкурса на самую сильную косу.

д) Публикация на сайте фирмы викторины для пользователей продукции компании.

е) Организация и проведение круглого стола по вопросу повышения экологической безопасности выпускаемой продукции.

ф) Организация и проведение благотворительной лотереи.

12. Составьте план подготовки презентации как коммуникационного события, рассчитанный на 20 дней, и представьте его в виде списка из 8-10 задач. Обоснуйте свое решение.

13. Напишите текст короткой объяснительной записки о вашем двухчасовом опоздании на работу, зная, что ваш шеф – визуал.

14. Сформулируйте в формате SMART следующую цель коммуникации: формирование доброй репутации.

15. Определите, для каких коммуникаций подойдут данные инструменты.

№	Инструменты коммуникации	Для каких коммуникаций подойдут данные инструменты
1.	Публичное выступление	
2.	Юбилей компании	
3.	Престижная реклама	
4.	Представительство, лобби	
5.	Подготовка публикации новостной информации в СМИ	
6.	Пресс-конференция	

16. Сформулируйте в формате SMART следующую цель коммуникации: выгодная сделка.

17. Предложите не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего горизонтальные коммуникации менеджеров и сотрудников между собой с целью выявления потребности в ИТ-проекте.

18. Установите соответствие между типами коммуникативных технологий и ситуациями, в которых они применяются.

Тип коммуникативной технологии	Когда применяется
Стандартизованная	
Конвенциональная деловая	
Конвенциональная игровая	
Духовная	

а) Когда субъекты бизнеса начинают рассматривать сделку как объект особой заинтересованности, а партнера как перспективного контрагента. Усилия концентрируются на безусловном, своевременном и качественном выполнении обязательств по сделке во имя будущего партнерства.

б) Когда в действиях предпринимателя сильно выражена гуманистическая мотивация и личность партнера по бизнесу воспринимается им с глубоким уважением и почтением.

с) Когда необходимо поддерживать долговременные деловые коммуникации с партнерами по бизнесу, отношения с которыми отличаются повышенной эмоциональностью.

д) Когда благоприятное течение сделки служит всего лишь

формальным обоснованием экономического, социального и психологического благополучия субъектов бизнеса.

19. Определите, для каких коммуникаций подойдут данные инструменты.

№	Инструменты коммуникации	Для каких коммуникаций подойдут данные инструменты
1.	Круглый стол	
2.	Переговоры	
3.	Слухи, скандалы	
4.	Письма к новым держателям акций	
5.	Экскурсия по предприятию	
6.	Поход в сауну	
7.	Презентация нового товара	

20. Разработайте не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего коммуникации компании с контрагентами для последующего планирования ИТ-проекта и согласования с контрагентом этого плана.

21. Разработайте не менее 5 положений корпоративных стандарта, регламентирующего внутреннюю электронную переписку сотрудников компании.

22. Предложите 3-5 правил организации обратной связи руководителя подчиненным по обсуждению рабочих планов сотрудника.

23. Сформулируйте начало приветственной речи руководителя на ежегодном собрании коллектива, посвященного подведению итогов года и выбору лучшего менеджера и лучшего сотрудника года.

24. Сформулируйте общие правила подготовки выступления руководителя.

25. Установите соответствие между названиями пространственных зон, их дистанциями и субъектами.

Пространственные зоны	Дистанция	С кем и когда устанавливаем
Интимная		
Личная		
Социальная		
Публичная		

Дистанция:

- 360–750 – ... см
- 0–45 см
- 120–210 – 360 см
- 45–60 – 120 см

С кем и когда устанавливаем:

- Родственники
- Посторонние люди
- При адресации к большой группе людей
- близкие друзья
- На официальных мероприятиях
- на дружеских вечеринках

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании Ученого совета ЧУ ВО МосАП
протокол № 12 от 12.12.2022
(в редакции № 1 от 30.08.2023 г., протокол №8)
(в редакции № 2 от 30.08.2024 г., протокол №8)

УТВЕРЖАЮ

Ректор ЧУ ВО МосАП



Т.В. Васильева

12.12.2022 г

(в редакции № 1 от 30.08.2023)

(в редакции № 2 от 30.08.2024)

**Рабочая программа дисциплины
«Межкультурное взаимодействие»**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегическое управление организацией
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2024

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	5
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	6
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	6
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	13

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Межкультурное взаимодействие» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Изучение дисциплины «Межкультурное взаимодействие» ориентировано на получение обучающимися базовых понятий и представлений об особенностях взаимодействия представителей различных культур. Изучаются особенности Российской самоидентификации, особенности межконфессионального общения. В ходе прохождения курса осваиваются основные направления межкультурной коммуникации с точки зрения деловых коммуникаций. Особая роль уделяется значению межкультурной коммуникации в современных условиях.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины является формирование у обучающихся способности анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

Задачи дисциплины:

- знать основные определения и соотношение понятий курса «Межкультурное взаимодействие».
- определять межкультурные конфликты и пути их преодоления.
- выявлять и анализировать различные проблемы взаимодействия разных культур.
- учитывать конфессиональные системы в процессе межкультурного взаимодействия
- анализировать различные виды коммуникации в процессе межкультурного взаимодействия.
- обладать навыками использования средств межкультурной коммуникации.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК -5	УК-5.1. Анализирует и учитывает разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	основные определения и соотношение понятий курса межкультурное взаимодействие для анализа различных культур. межкультурные конфликты и пути их преодоления для учета их в процессе взаимодействия	выявлять и анализировать различные проблемы взаимодействия разных культур в процессе взаимодействия. учитывать религиозные системы в процессе межкультурного взаимодействия	анализа различных видов коммуникации в процессе межкультурного взаимодействия. Использования средств межкультурной коммуникации с учетом разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия	<u>Контактная работа:</u> Лекции, Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер–класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Тема 1. Межкультурное взаимодействие в современном мире	2			2						14	Отчет по ситуационному практикуму/ 20
Тема 2. Особенности российской самоидентификации				2						14	Отчет по ситуационному практикуму/ 20
Тема 3. Особенности межкультурного взаимодействия коммуникации с представителями различных конфессий	2			2						14	Отчет по ситуационному практикуму/ 20
Тема 4. Особенности межкультурного взаимодействия с представителями различных культур				2						18	Отчет по ситуационному практикуму/ 20
Тема 5. Межкультурные конфликты и пути их преодоления.	2			4						14	Отчет по ситуационному практикуму/ 20
Тема 6. Гендерный фактор в межкультурном взаимодействии.	2									14	
Всего:	8			12						88	100
Контроль, час	0									Зачет	
Объем дисциплины (в академических часах)	108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Межкультурное взаимодействие в современном мире

Роль межкультурного взаимодействия в международных отношениях. Взаимодействие между культурами в исторической перспективе: уроки и выводы.

Компоненты этнической самоидентификации: этноним, историческое прошлое, язык, религия, культура. Феномен межэтнической напряженности. Этнодифференциация "свой" и "чужой". Стереотипы и предрассудки как основные категории в освоении иной культуры. Понятие толерантности.

Тема 2. Особенности российской самоидентификации

Факторы формирования русской культуры. Самосознание русской культуры. Национальный характер. Специфика процессов межкультурной коммуникации при взаимодействии глобальной и локальной культур. Этические препятствия кросс-культурной коммуникации в глобальном обществе. Специфика этноконфессионального взаимодействия в регионах России.

Тема 3. Особенности межкультурного взаимодействия с представителями различных конфессий

Господствующие в современном мире религиозные системы и их взаимодействие. Конфессиональные нормы в деловых отношениях. Христианская и мусульманская модели взаимодействия с деловым партнером.

Тема 4. Особенности межкультурного взаимодействия с представителями различных культур

Зарубежный партнер — кто он? Различия в поведении представителей восточных и западных культур. Влияние культурных различий на эффективность бизнес-коммуникаций. Понятия вербальной, невербальной и паравербальной коммуникация. Границы приватного и публичного в межкультурной коммуникации. Особенности межкультурной коммуникации в деловых переговорах. Межкультурные различия при употреблении языка.

Особенности деловых культур Европы: приветствие, представление, визитные карточки, темы беседы, проксемика, особенности общения. Особенности деловых культур Северной и Южной Америки. Особенности деловых культур Азии. Особенности деловых культур Африки. Особенности деловых культур Австралии и Океании.

Тема 5. Межкультурные конфликты и пути их преодоления

Межкультурный конфликт. Причины возникновения и современные

стратегии разрешения межкультурных конфликтов. Урегулирование этнических и межнациональных конфликтов в деловых коммуникациях. Международные связи в области науки и образования. Международное взаимодействие в области охраны памятников культуры и культурных связей. Роль спорта с точки зрения межкультурной коммуникации.

Тема 6. Гендерный фактор в межкультурном взаимодействии

Гендерные особенности межкультурной коммуникации. Гендерные тенденции в общении между деловыми партнерами. Психологические особенности полов как барьеры делового общения с представителями разных культур. Этические особенности деловых отношений мужчины и женщины в различных культурах.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, ситуационные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт. Желательно делать пометки, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм

интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

1. Ознакомление с правилами проведения ситуационного практикума и включение в совместную деятельность.

Текст ситуационного практикума, соответствующего пройденной теме, выдается обучающимся на аудиторном занятии. Решение ситуационных практикумов в рамках изучения дисциплины «Межкультурное взаимодействие» выполняется в ходе групповой работы, что способствует выработке навыков выработки коллективных решений, командной работы. Для реализации этой задачи студенты делятся на малые группы (команды), каждая из которых работает над выполнением одного задания.

2. Организация совместной деятельности по решению проблемы.

В некоторых случаях работа может быть организована не только в малых группах, но и индивидуально.

В случае групповой работы участники каждой малой группы работают в течение определенного преподавателем периода времени, в течение которого должны представить максимально возможное количество индивидуальных решений, на основе которых выработать единое коллективное решение. В каждой группе выбирается или назначается «спикер», представляющий решение малой группы. На вопросы аудитории и/или преподавателя отвечает и спикер, и любой из участников малой группы.

Оценивание выступления осуществляется по содержательной стороне решения, технике выступления, умению находить ответы на спонтанно возникающие вопросы, используя техники презентации, публичного выступления, материалы изученного теоретического материала дисциплины. Преподаватель организует и направляет общую дискуссию.

3. Рефлексия и анализ совместной деятельности.

Преподаватель завершает дискуссию, анализируя процесс обсуждения ситуации и хода работы всех групп, подводит итоги как выполнения задания, так и хода совместной работы групп.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов тем учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по курсу «Межкультурное

взаимодействие» определяется учебным планом. При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя:

1. Подготовку к аудиторным занятиям, которая направлена на решение следующих задач:

- при подготовке к ситуационному практикуму - формирование навыка оперативного реагирования на разные мнения, которые могут возникать при обсуждении тех или иных научных проблем;

2. Обзор существующих теорий межкультурной коммуникации.

3. Изучение влияния атрибуции на переработку информации в процессе межкультурной коммуникации.

4. Анализ ценностей русской культуры.

5. Сопоставление особенностей маскулинных и феминных культур.

6. Изучение системы внешних религиозных коммуникаций в России.

7. Сравнение этики деловых отношений в различных культурах.

8. Исследование особенности межкультурных коммуникации в сети Интернет.

9. Изучение модели стилей межкультурных конфликтов (ics model).

10. Подготовку к зачету по дисциплине, которая включает в себя просмотр всего материала учебника Грушевицкой Т.Г., Попкова В.Д., Садохина А.П. «Основы межкультурной коммуникации» и Гузиковой М.О. «Основы теории межкультурной коммуникации».

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения.

Для наилучшего запоминания и понимания информации рекомендуется рисовать по пройденному материалу интеллект-карту. Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в интеллект-карте выделять, чтобы при просмотре материала они лучше запоминались.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

**Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках
изучения дисциплины**

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Межкультурное взаимодействие в современном мире</i>	Теории межкультурной коммуникации. Влияние атрибуции на переработку информации в процессе межкультурной коммуникации	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к ситуационному практикуму Подготовка отчета по практикуму	Отчет по ситуационному практикуму
<i>Тема 2. Особенности российской самоидентификации</i>	Ценности русской культуры	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к ситуационному практикуму Подготовка отчета по практикуму	Отчет по ситуационному практикуму
<i>Тема 3. Особенности межкультурного взаимодействия коммуникации с представителями различных конфессий</i>	Система внешних религиозных коммуникаций в России	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к ситуационному практикуму Подготовка отчета по практикуму	Отчет по ситуационному практикуму
<i>Тема 4. Особенности межкультурного взаимодействия с представителями различных культур</i>	Особенности межкультурных коммуникации в сети Интернет Этика деловых отношений в различных культурах	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к ситуационному практикуму Подготовка отчета по практикуму	Отчет по ситуационному практикуму
<i>Тема 5. Межкультурные конфликты и пути их преодоления.</i>	Модель стилей межкультурных конфликтов (ics model)	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к ситуационному практикуму Подготовка отчета по практикуму	Отчет по ситуационному практикуму
<i>Тема 6. Гендерный фактор в межкультурном взаимодействии.</i>	Маскулинные и феминные культуры	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к ситуационному практикуму Подготовка отчета по	

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
		практикуму	

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература

1. Кросс-культурный менеджмент : учебник : [16+] / Е. П. Костенко, С. В. Бутова, И. П. Маличенко [и др.] ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2021. – 306 с. : ил., табл., схем – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691422>

Дополнительная литература

1. Система 4К: коммуникация, критическое мышление, креативность, командная работа : практикум : [16+] / Е. Н. Агапова, П. А. Бавина, А. П. Панфилова [и др.] ; Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена. – Санкт-Петербург : Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена (РГПУ), 2022. – 252 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691549>

2. Тимонина, И. Л. Развитие международного бизнеса : учебное пособие : [16+] / И. Л. Тимонина, И. В. Колесникова, Э. Г. Мартиросян ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва : Дело, 2011. – 150 с. : ил. – (Образовательные инновации). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1.	Система внешних религиозных коммуникаций в России	https://science-education.ru/ru/article/view?id=9389
2.	Современный мир и противоречия религиозной коммуникативности	https://www.researchgate.net/publication/340235558_Sovremennyj_mir_i_protivorecia_religioznoj_kommunikativnosti
3.	Этика деловых отношений в различных культурах	https://studref.com/391467/sotsiologiya/etika_delovyh_otnosheniy_razlichnyh_kulturah
4.	Гендер в коммуникации и культуре	https://studme.org/376742/sotsiologiya/gender_kommunikatsii_kulture

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
- Inkscape – векторный графический редактор <https://inkscape.org/ru/o-programme/>
- Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>

электронно-библиотечная система:

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

современные профессиональные базы данных:

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

- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

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

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Ситуационный практикум	Отчет по практикуму 20-12 – активное участие в обсуждении, анализе проблемной ситуации в малой группе, выработке коллективного решения. Активное обсуждение 2 и более выступлений, высказывание аргументированных и обоснованных точек зрения; отчет предоставлен полностью и в срок 11-5 – участие в обсуждении, анализе проблемной ситуации в малой группе, выработке коллективного решения. Активное обсуждение 1-2 и более выступлений, ответы в основном логичны, но недостаточная аргументация; отчет предоставлен полностью, но не в указанный срок 4-1 – пассивное участие в работе малой группы и выработке коллективного решения, обсуждение 1 выступления, аргументация слабая. Отчет не предоставлен

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Типовые задания к ситуационному практикуму

Ситуационный практикум №1

Задание 1 «Межкультурное взаимодействие»

Участникам дается задание определить, какие из приведенных ниже утверждений верны, а какие нет.

Этапы работы:

1. Выполнение участниками предложенного задания индивидуально.
2. Обсуждение ответов каждого в группе, приводя свои

обоснования и комментарии.

Утверждения:

1. Межкультурное взаимодействие отличает одну организацию от другой.
2. Поддержание культуры зависит от неформальных лидеров.
3. Освоение работниками организационной культуры зависит от их адаптации в организации.
4. Межкультурное взаимодействие относится к факторам внешней среды.
5. Базовые установки культуры бездоказательно принимаются и разделяются членами организации.
6. Переход от одной стадии жизненного цикла организации к другой – это предсказуемое изменение.
7. Жизненный цикл организации и жизненный цикл товара не связаны между собой.
8. Миссия организации, как правило, формулируется на стадии роста.
9. На стадии зрелости организации резко усиливается конкуренция.
10. На стадии упадка организации усиливается централизация управления.

Ситуационный практикум №2

Задание 1 «Ценности русской культуры»

Цель: определение собственных (русских) культурных ценностей при помощи анализа пословиц.

Материалы: бумага, ручка, список пословиц по числу участников группы.

Инструкция для участников:

Вы знаете, что в пословицах отражается народный опыт. Постарайтесь вспомнить несколько русских пословиц, выражений, часто употребляющихся в непосредственном окружении (например, «много будешь знать — скоро состаришься») и записать их на бумагу. Сейчас мы рассмотрим некоторые наиболее распространенные русские пословицы. Внимательно изучите их и скажите, на какие ценности русской культуры указывает каждая из пословиц.

Вопросы для обсуждения:

1. Попробуйте объяснить значение каждой пословицы. В чем состоит ее основная мысль?
2. К каким культурным ценностям может иметь отношение данная пословица?
3. Насколько лично вам важны ценности, выраженные в пословицах?
4. Можете ли вы расставить пословицы (и соответствующие им ценности) в порядке их важности для вашей жизни?
5. Считаете ли вы, что приведенные пословицы по-прежнему

актуальны?

6. Употребляются ли эти пословицы в повседневной жизни?

7. Кто и когда их может употреблять?

Примеры русских пословиц и соответствующих им ценностей:

- Под лежащий камень вода не течёт. Деятельность, инициатива.
- Поспешись — людей насмешишь. Коллективизм, осторожность, неторопливость.
- Работа не волк — в лес не убежит. Относительная важность работы в повседневной жизни.
- Делу время — потехе час. Трудолюбие, планирование времени.
- За двумя зайцами погонишься — ни одного не поймаешь. Необходимость выбора приоритетов.
- После драки кулаками не машут. Невозможность изменить полученные результаты, необратимость прошлого.
- Не имей сто рублей, а имей сто друзей. Дружба, социальные связи.
- Смех без причины — признак дурачины. Искренность в выражении эмоций
- Кто не рискует, тот не выигрывает. Азарт, риск.
- Русский долго запрягает, но быстро едет. Сочетание неторопливости и быстроты, азартности действий.

Задание 2 «Символ моей Культуры»

Цель: сформировать у клиентов ясное осознание своей культуры, того, какие ценности они в ней выделяют.

Материалы: бумага, цветные карандаши или фломастеры

Инструкция для участников: Подумайте о своей культуре, в чем она для вас воплощается, в чем ее «соль». Теперь возьмите лист бумаги и символически нарисуйте свое представление о вашей культуре.

Вопросы для обсуждения:

1. Как определяли, что нарисовать?
2. Что отражает ваш рисунок?
3. О чем думали и что испытывали, когда выполняли упражнение?

По форме это упражнение — презентация своей культуры, поэтому его можно использовать уже на первых занятиях.

После ответов участникам задаются дополнительные вопросы:

1. Что было интересно в других рассказах?
2. Что нового узнали?
3. Было ли что-нибудь похожее в символах разных культур?
4. Что было неожиданно?

Ситуационный практикум №3

Ситуация для анализа:

Формы поведения в религиозных храмах в разных культурах достаточно сильно различаются. Например, в Мексике мужчины и женщины ходят в церковь вместе и молча стоят во время службы. В Иране, напротив, мужчины и женщины посещают службы отдельно и во время службы поют псалмы. Для одной культуры на свадьбе нормой являются тишина и уединение, а в еврейской, русской и многих других культурах это событие сопровождается громкой музыкой, танцами и весельем

Вопросы:

1. Что заинтересовало в данном рассказе?
2. Какие положения темы они иллюстрируют?
3. О каких традициях вы слышали?
4. Что в итоге оказалось мифом?
5. Что относится к религиозному течению, а что является локальной традицией?

Ситуационный практикум №4

Задание 1 «Особенности невербального взаимодействия с представителями различных культур»

Просмотр отрывков нескольких современных иностранных сериалов или фильмов с последующим обсуждением.

Например:

<https://doramy.club/>

Корея,

https://www.ivy.ru/series/filters/dlya_vsej_semi+foreign/2021/tr

Турция,

https://www.ivy.ru/series/filters/dlya_vsej_semi+foreign/2021/au+it

Австралия

Вопросы:

1. Проанализируйте невербальное поведение иностранных актеров в данном сериале.
2. Проанализируйте паралингвистические особенности иностранных актеров в данном сериале.
3. Проанализируйте поступки актеров.
4. Существуют ли отличия в поведении актеров разных национальностей?

Задание 2 «Международные переговоры»

Вопросы и задания:

Участникам предлагается подготовить ответы на вопросы, характеризующие процесс проведения переговоров с иностранными партнерами (Германии, Великобритании, Италии, Испании, Кореи, Японии, Китая, островов Океании, Австралии, Египта, Турции, ОАЭ, Ирака, Ирана, Эстонии, Украины, Белоруси, Болгарии, США, Мексики и т.д.):

- 1) как следует вести себя на деловых переговорах в данной стране?
- 2) допустимо ли опаздывать на деловые переговоры?
- 3) следует ли дарить подарки деловым партнерам этой страны?

4) как следует подготовить презентацию для деловых партнеров из данной страны?

5) будет ли отличаться немецкая презентация от вариантов, подготовленных для англичан или итальянцев?

6) на каком расстоянии следует стоять при деловых переговорах с представителями данной страны?

Задание 3

Ситуации для анализа:

1. Этнографы давно заметили, что народы, живущие в похожих условиях и рядом друг с другом, строят дома по-разному. Русские, живущие на севере, традиционно ставят дома к улице торцом, а русские-южане располагают его вдоль улицы. Балкарцы, осетины, карачаевцы живут на Кавказе в тесной близости друг к другу. Но первые строят каменные одноэтажные дома, вторые – двухэтажные, а третьи – деревянные дома.

2. Многие немецкие предприниматели вспоминают, что при первых контактах с партнерами из азиатских стран им вручались различные подарки, которые в протоколах отмечались как сувениры. Немецкие бизнесмены, как правило, не готовы принимать подарки, тем более при первом контакте, да ещё от совершенно незнакомых людей, кроме того, они воспринимали их как взятку. Вопрос о роли подарков для представителей азиатской культуры имел совершенно другое значение, т. к. деловые отношения с их точки зрения, основываются на личных отношениях. Подарки помогают установить личные связи между партнерами. На Западе стараются избегать любых действий, которые могут выглядеть как взятка. Приглашения и подарки считаются нежелательным влиянием или даже попыткой подкупа. Западная модель делового поведения строится на строгих этических правилах.

3. Проводя деловые переговоры с японцами, американцы назначают сотрудника, ответственного за их подготовку и ведение, и, если переговоры пройдут успешно, этот сотрудник будет вознагражден. В японской фирме такое невозможно, там существует коллективная ответственность за результаты любого дела. Поэтому в Японии никогда не выделяют кого-либо из общей массы.

4. В европейских странах товар имеет устойчивую цену. В редких случаях возможно торговаться. В то же время именно торг обязательно сопровождает покупку в арабских странах. Там торговля является одновременно процессом общения между участниками и поэтому превращается в увлекательную и эмоциональную форму коммуникации.

5. Во время проведения деловых переговоров представители японской делегации ни разу не произнесли слова «нет»; были вежливы; нередко сидели, закрыв глаза. Результативность встречи оказалась низкой. Объясните, как интерпретировать подобное поведение

человеку, незнакомому с японской культурой

Вопросы:

1. Что заинтересовало в данном рассказе?
2. Какие положения темы они иллюстрируют?
3. О каких традициях вы слышали?

Задание 4

Задание для участников:

Вам предстоит встречать и провожать в аэропорту туристов из разных стран: американцев, испанцев, французов, итальянцев. Определите дистанцию общения, комфортную для каждого из туристов в соответствии с их принадлежностью к национальной культуре страны, из которой они прибыли, а также нормы времени, которыми они руководствуются в принятии решений и планировании собственных действий.

Ситуационный практикум №5

Задание 1

Ситуация для анализа:

Антрополог Лора Бохэннен, пересказала «Гамлета» Шекспира туземцам Западной Африки. Они восприняли сюжет по-своему: Клавдий – молодец, что женился на вдове брата, так и должен поступить хороший, культурный человек, но нужно было это сделать немедленно после смерти мужа и брата, а не ждать целый месяц. Призрак отца Гамлета вообще не уложился в сознании: если он мертв, то как он может ходить и говорить? Полоний вызвал неодобрение: зачем он мешал дочери стать любовницей сына вождя – это и честь, и, главное, много дорогих подарков. Гамлет убил его совершенно правильно, в полном соответствии с охотничьей культурой туземцев: услышав шорох, крикнул «что, крыса?», а Полоний не ответил, за что и был убит. Именно так и поступает каждый африканский охотник: услышав шорох, окликает и, если нет человеческого отклика, убивает источник шороха и, следовательно, опасности.

Вопросы и задания:

1. В чем состоит конфликт культур?
2. Попадали ли участники в подобную ситуацию при чтении иностранной литературы, либо при просмотре иностранного фильма?

Задание 2

Ситуации для анализа:

1) Испанская фирма договорилась с Мексикой о продаже большой партии пробок для шампанского, но сделка сорвалась, т. к. пробки оказались покрашены в бордовый цвет, который является в мексиканской культуре цветом траура.

2) Студенты из Таиланда перестали посещать лекции по русской литературе, т. к. посчитали, что преподаватель на них кричит.

Преподаватель же говорила в соответствии с русской педагогической традицией громко, чётко и ясно.

3) Один американский политик посетил Латинскую Америку. Он стремился наладить контакт с местными жителями и хотел убедить их в том, что США хотят помочь данной стране. Но он не добился успеха. Во многом это было связано с тем, что, сходя с трапа самолета, он продемонстрировал всем известный американский жест – ОК, который в Латинской Америке является очень неприличным жестом.

4) Почти во всех западных культурах люди сидят на стуле, положив ногу на ногу. Но если человек, находясь в Таиланде, сядет так и направит свою ногу на тайца, тот почувствует себя обиженным. Это связано с тем, что тайцы считают ногу самой неприятной и низкой частью тела.

5) В азиатских культурах прикосновение к плечу или спине означает дружбу. Крепкое объятие в арабских и некоторых восточно-европейских странах является выражением дружеских чувств. При этом в азиатских культурах нельзя прикасаться к голове собеседника, т. к. это считается очень обидным.

Вопросы и задания:

1. Какие положения темы иллюстрируют ситуации?
2. В чем состоит конфликт культур?
3. Попадали ли участники в подобную ситуацию?

Задание 3

Участникам предлагается объяснить следующие межкультурные ошибки:

1. Попытка Л. И. Брежнева в середине 70-х гг. поприветствовать поцелуем премьер-министра Индии г-жу Индиру Ганди чуть было не вызвала серьезные дипломатические осложнения в отношениях между двумя странами.

2. При первом знакомстве называли англичан или французов по имени (например, Джон вместо г-н Смит или Пьер вместо г-н Дерьне), даже предложив им сделать то же в отношении вас.

3. Было инициировано обсуждение вопросов, связанных с религией партнера.

4. Спорили с латиноамериканцем о футболе.

5. Хлопали японца по плечу и спине.

6. Гладили по голове маленького сына тайца.

7. Спрашивали европейца, сколько он зарабатывает.

8. Употребляли в присутствии чернокожих американцев русское слово «негр».

9. Подарили нечетное количество цветов американцам.

10. Сделали деловой американке комплименты, связанные с внешностью и полом.

11. Прикоснулись мусульманину левой рукой и протянули ему левой рукой визитную карточку.

12. Указали в азиатской стране на кого-то пальцем.

13. Сидели в азиатской стране «нога на ногу» так, что видна была подошва ботинка.

Задание 4

Ситуация для анализа:

Мальчик, сын японского дипломата, работающего в США, учится в американской школе. Во время перемены он, по мнению учителя, повел себя некорректно по отношению к другим ученикам. Учитель отвел ученика в угол и стал говорить ему, что он повел себя неправильно. Во время беседы мальчик смотрел в пол и молчал. На вопрос учителя, понял ли мальчик суть его замечания, ребенок продолжал смотреть в пол и молчать. После беседы учитель пожаловался директору на некорректное поведение ученика и его неуважение к учителю. Мальчик же, придя домой, рассказал о ситуации родителям, те посчитали, что учитель повел себя не совсем правильно, и пожелали встретиться с директором школы.

Вопросы и задания:

1. Опишите структуру конфликта и его причины. Почему этот конфликт можно считать межкультурным?

2. Как, по вашему мнению, воспринимают эту ситуацию учитель и родители ученика?

3. Представьте, что вы приглашены на встречу директора и родителей мальчика в качестве медиатора. Что бы сделали вы для разрешения данного конфликта? Какие факторы бы учли?

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение студентом заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: 1 вопрос: 0-30; 2 вопрос: 0-30; 3 вопрос: 0-40 «Зачтено» — 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. — 70-89 – ответ в целом правильный,

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины.	логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. — 50-69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. «Не зачтено» — менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа

1. Какова роль межкультурного взаимодействия в международных отношениях?
2. В чем заключается взаимодействие между культурами в исторической перспективе?
3. Перечислите компоненты этнической самоидентификации.
4. В чем заключается феномен межэтнической напряженности?
5. Что представляет собой этнодифференциация "свой" и "чужой"?
6. Что представляют собой стереотипы?
7. В чем заключается отличие стереотипов от предрассудков?
8. Что такое толерантность?
9. Какие существуют факторы формирования русской культуры?
10. В чем заключается самосознание русской культуры?
11. Какие особенности национального характера у русских?
12. Какие можно выделить этические препятствия кросс-культурной коммуникации в глобальном обществе?
13. Какие господствующие в современном мире религиозные системы существуют?
14. В чем взаимодействие господствующих в современном мире религиозных систем?
15. Какие профессиональные нормы можно выделить в деловых отношениях?
16. Какие существуют различия в поведении представителей восточных и западных культур?
17. Как влияют культурных различий на эффективность бизнес-коммуникаций?
18. В чем состоят особенности межкультурной коммуникации в деловых переговорах.
19. Перечислите межкультурные различия при употреблении языка.
20. Какие существуют причины возникновения межкультурных

конфликтов?

21. Какие существуют стратегии разрешения межкультурных конфликтов?

22. Какие гендерные особенности межкультурной коммуникации можно выделить?

23. Назовите гендерные тенденции в общении между деловыми партнерами.

24. Какие психологические особенности полов могут являться барьерами делового общения с представителями разных культур.

25. Назовите этические особенности деловых отношений мужчины и женщины в различных культурах

Задания 2 типа

1. Чем отличается культура от бескультурия. Обоснуйте свой ответ.

2. Чем отличаются между собой понятия культура и цивилизация. Обоснуйте свой ответ.

3. Опишите процесс культурного шока, перечислите все его стадии. Приведите пример.

4. Приведите все положительные и отрицательные возможные последствия культурного шока.

5. Обязательно ли попадать в чужую культуру, чтобы испытать культурный шок? Приведите пример.

6. В чем заключается специфика процессов межкультурной коммуникации при взаимодействии глобальной и локальной культур? Приведите примеры.

7. В чем заключается специфика этноконфессионального взаимодействия в регионах России? Приведите примеры.

8. Выскажите мнение, чем отличаются понятия «культура», «кросс-культура», «интеркультура». Обоснуйте свой ответ.

9. Проанализируйте свой личный опыт: приходилось ли вам когда-либо неверно интерпретировать жесты иностранцев? Что на самом деле они означали?

10. Для чего необходимо знать и понимать особенности невербального поведения представителей тех или иных культур? Приведите пример.

11. Какие стереотипы вам известны о людях другой культуры. Сравните их с той информацией, которая вам известна. Проанализируйте результаты.

12. Составьте свой список стереотипных концептов. Приведите примеры.

13. Можно ли говорить о Европе как о едином пространстве с точки зрения видов культур? Обоснуйте свой ответ.

14. Подумайте, какие жесты в русской культуре можно отнести к исконным, а какие — к заимствованным, какие жесты являются детскими, а какие — взрослыми, какие можно считать мужскими, а

какие — женскими. Обоснуйте свой ответ.

15. В какой культуре коммуникативная стратегия строится следующим образом — сначала ответ, а потом его мотивировка — в западной культуре; в восточной культуре? Обоснуйте свой ответ.

16. Соотнесите культуру из левой колонки и тип аргументации, характерный для нее представленный ниже. Обоснуйте свой ответ. Приведите примеры.

Запад	
Восток	

- дедукция
- индукция

17. Для каких культур характерна дискурсивная стратегия: «факт — факт — факт — заключение»; «заключение — оно же доказательство»? Обоснуйте свой ответ.

18. Сравните христианскую и мусульманскую модель взаимодействия с деловым партнером? Приведите примеры.

19. В чем заключаются границы частного и публичного в межкультурной коммуникации? Приведите примеры.

20. В чем заключаются особенности деловых культур Европы? Приведите примеры.

21. В чем заключаются особенности деловых культур Азии? Приведите примеры.

22. В чем заключаются особенности деловых культур Австралии и Океании? Приведите примеры.

23. В чем заключаются особенности деловых культур Африки? Приведите примеры.

24. В чем заключаются особенности деловых культур Северной Америки? Приведите примеры.

25. В чем заключаются особенности деловых культур Южной Америки? Приведите примеры.

Задания 3 типа

Задание 1.

Проанализируйте ситуацию: Мальчик, сын японского дипломата, работающего в США, учится в американской школе. Во время перемены он, по мнению учителя, повел себя некорректно по отношению к другим ученикам. Учитель отвел ученика в угол и стал говорить ему, что он повел себя неправильно. Во время беседы мальчик смотрел в пол и молчал. На вопрос учителя, понял ли мальчик суть его замечания, ребенок продолжал смотреть в пол и молчать. После беседы учитель пожаловался директору на некорректное поведение ученика и его неуважение к учителю. Мальчик же, придя домой, рассказал о ситуации родителям, те посчитали, что учитель повел себя не совсем правильно, и

пожелали встретиться с директором школы.

Вопрос и задание:

Опишите структуру конфликта и его причины. Почему этот конфликт можно считать межкультурным?

Задание 2.

Проанализируйте ситуацию: Мальчик, сын японского дипломата, работающего в США, учится в американской школе. Во время перемены он, по мнению учителя, повел себя некорректно по отношению к другим ученикам. Учитель отвел ученика в угол и стал говорить ему, что он повел себя неправильно. Во время беседы мальчик смотрел в пол и молчал. На вопрос учителя, понял ли мальчик суть его замечания, ребенок продолжал смотреть в пол и молчать. После беседы учитель пожаловался директору на некорректное поведение ученика и его неуважение к учителю. Мальчик же, придя домой, рассказал о ситуации родителям, те посчитали, что учитель повел себя не совсем правильно, и пожелали встретиться с директором школы.

Вопрос и задание:

Как, по вашему мнению, воспринимают эту ситуацию учитель и родители ученика?

Задание 3.

Проанализируйте ситуацию: Мальчик, сын японского дипломата, работающего в США, учится в американской школе. Во время перемены он, по мнению учителя, повел себя некорректно по отношению к другим ученикам. Учитель отвел ученика в угол и стал говорить ему, что он повел себя неправильно. Во время беседы мальчик смотрел в пол и молчал. На вопрос учителя, понял ли мальчик суть его замечания, ребенок продолжал смотреть в пол и молчать. После беседы учитель пожаловался директору на некорректное поведение ученика и его неуважение к учителю. Мальчик же, придя домой, рассказал о ситуации родителям, те посчитали, что учитель повел себя не совсем правильно, и пожелали встретиться с директором школы.

Вопрос и задание:

Представьте, что вы приглашены на встречу директора и родителей мальчика в качестве медиатора. Что бы сделали вы для разрешения данного конфликта? Какие факторы бы учли?

Задание 4.

Составьте короткое электронное письмо деловому зарубежному партнеру (из любой страны).

Задание 5.

В каких типах культур, по вашему мнению, сотрудников можно мотивировать обеспечением гарантии занятости и стабильности, а в каких — нельзя? Если ваша задача состоит в повышении мотивации сотрудников из разных культурных групп, на какие ценности вы будете опираться?

Задание 6.

Вы занимаете одну из руководящих должностей в компании, имеющей филиалы во многих странах мира. Вам нужно подготовить тренинги и обучающие курсы для сотрудников из разных стран. Как, по вашему мнению, должен быть организован и подан материал? Какие культурологические особенности должны быть учтены при подготовке учебного процесса? Аргументируйте свой ответ.

Задание 7.

Вам необходимо создать корпоративный электронный ресурс, работающий на многонациональную аудиторию. Какие социокультурные особенности восприятия, по вашему мнению, должны быть учтены? Как это должно отразиться на эргодизайне сайта?

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании Ученого совета ЧУ ВО МосАП
протокол № 12 от 12.12.2022
(в редакции № 1 от 30.08.2023 г., протокол №8)
(в редакции № 2 от 30.08.2024 г., протокол №8)

УТВЕРЖАЮ

Ректор ЧУ ВО МосАП



Т.В. Васильева

12.12.2022 г

(в редакции № 1 от 30.08.2023)

(в редакции № 2 от 30.08.2024)

**Рабочая программа дисциплины
«Modern Communications in Management»**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегическое управление организацией
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2024

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	5
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	6
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	14
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	16

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Modern Communications in Management» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина «Modern Communications in Management» направлена на изучение иностранного языка как целостной системы, состоящей из грамматических структур и лексического наполнения. Она формирует и систематизирует знания обучающихся об устройстве и функционировании языка в различных сферах общественной деятельности, а также развивает ряд практических умений и навыков, позволяющих обучающимся устанавливать эффективные коммуникативные отношения как при непосредственном контакте, так и опосредованно - в письменной речи.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 1 курсе во 2 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является *формирование коммуникативной компетенции обучающихся* в двух ее составляющих: общей коммуникативной компетенции как части социальной компетенции студента и профессиональной коммуникативной компетенции как части его профессиональной компетенции. Формирование *общей коммуникативной компетенции* обеспечивает социальную компетенцию выпускника как способность и готовность осуществлять речевую деятельность средствами английского языка в большинстве стандартных ситуаций общения. Формирование *профессиональной коммуникативной компетенции* подчинено цели подготовки специалиста и обеспечивает профессиональную компетенцию выпускника как способность и готовность осуществлять речевую деятельность на английском языке в профессиональных ситуациях общения.

Решение *образовательных задач* в процессе подготовки магистра обеспечивает как формирование коммуникативной компетенции студента, так и реализацию собственно воспитательной, обучающей и развивающей целей образования, формируя социальные, интеллектуальные и личностные качества студента.

Задачи дисциплины:

- формирование понятие языка как системы;
- совершенствование полученных умений и навыков;
- ознакомление с различными видами чтения;
- изучение профессионально-ориентированного делового языка;
- изучение языка своей специальности;
- формирование навыков самостоятельной работы студента.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	УК-4	УК-4.4 Применяет современные коммуникативные технологии работы с информацией для понимания сути и значения современного менеджмента	нормы и правила академического и профессионального письма, необходимые для работы с информацией: составления и редактирования текстов профессиональной направленности: научных статей, тезисов докладов, сопроводительных записок для участия в круглых столах, семинарах, конференциях и т.д., направленных на решение различного рода управленческих задач, в том числе на иностранном языке	понимать, анализировать и структурировать информацию на иностранном языке; выбирать адекватные цели коммуникации языковые формы, интерпретировать и обрабатывать информацию на иностранном языке, необходимую в профессиональной деятельности с применением современных информационных технологий.	коммуникации в устной и письменной формах на иностранном языке для решения профессиональных задач	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Тема 1. Tendencies of Modern Management Development	2	2								10	Доклад-презентация /20
Тема 2. Specific Features Of Strategic Management	2	2								10	Реферат/20
Тема 3. Competitive advantage.	2	2								10	Доклад-презентация /20
Тема 4. The structure of a modern organization	1	2								10	Доклад-презентация /20
Тема 5. Innovation Management	1	4								12	Эссе/20
Всего:	8	12								52	100
Контроль, час	36									Экзамен	
Объем дисциплины (в академических часах)	108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Tendencies of Modern Management Development

Traditional and alternative management strategies. The influence of technology of management. Internal environment. Shifting focus to development on soft skills. Blended approach to leadership and management development.

Тема 2. Specific Features Of Strategic Management

The importance of Strategic Management for an organization. SWOT analysis. Porter's Five Forces Model. Strategic Leadership.

Тема 3. Competitive advantage.

How Competitive advantage works. Types of Competitive Advantage. The Competitive Advantage of Nations. Patterns of National Competitive Success.

Тема 4. The structure of a modern organization

A brief history of organizational structure. Flattening organization structures. Digital revolution. Holacratic structures.

Тема 5. Innovation Management

Tasks and fields of action in innovation management. Improvement vs. Innovation. Necessary conditions to manage innovations. Successful innovation companies.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к

экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов сокурсников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические указания для обучающихся по подготовке

доклада-презентации

Для подготовки презентации необходимо собрать и обработать начальную информацию.

Последовательность подготовки презентации:

1. Четко сформулировать цель презентации: вы хотите свою аудиторию мотивировать, убедить, заразить какой-то идеей или просто формально отчитаться.
2. Определить каков будет формат презентации: живое выступление (тогда, сколько будет его продолжительность) или электронная рассылка (каков будет контекст презентации).
3. Отобрать всю содержательную часть для презентации и выстроить логическую цепочку представления.
4. Определить ключевые моменты в содержании текста и выделить их.
5. Определить виды визуализации (картинки) для отображения их на слайдах в соответствии с логикой, целью и спецификой материала.
6. Подобрать дизайн и форматировать слайды (количество картинок и текста, их расположение, цвет и размер).
7. Проверить визуальное восприятие презентации.

К видам визуализации относятся иллюстрации, образы, диаграммы, таблицы. Иллюстрация – представление реально существующего зрительного ряда.

Практические советы по подготовке презентации:

- готовьте отдельно: печатный текст, слайды (10-15), раздаточный материал;
- обязательная информация для презентации: тема, фамилия и инициалы выступающего;
- план сообщения;
- краткие выводы из всего сказанного;
- список использованных источников.

Доклад - сообщение по заданной теме, с целью внести знания из дополнительной литературы, систематизировать материал, проиллюстрировать примерами, развивать навыки самостоятельной работы с научной литературой, познавательный интерес к научному познанию.

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными. Работа студента над докладом включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на

дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут.

Докладчик должен знать и уметь:

- сообщать новую информацию;
- использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего семинарского занятия;
- дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут);
- иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

Структура выступления.

Вступление должно содержать:

- название, сообщение основной идеи;
- современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов;
- живую интересную форму изложения;
- акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

Основная часть, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части – представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудиовизуальных и визуальных материалов. Заключение – ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

Методические указания для обучающихся по подготовке эссе

Эссе - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться.

Структура эссе.

1. Титульный лист

2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически; На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы

собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Методические указания для обучающихся по подготовке реферата

Подготовка рефератов направлена на развитие и закрепление у обучающихся навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по

актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Рефераты должны отвечать высоким квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления.

Темы рефератов, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы. Объем реферата может быть от 12 до 15 страниц машинописного текста, отпечатанного через 1,5 интервала, а на компьютере через 1 интервал (список литературы и приложения в объем не входят).

Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы реферата, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования.

В основной части подробно раскрывается содержание вопроса (вопросов) темы.

В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и даны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы.

В список литературы (источников и литературы) обучающийся включает только те документы, которые он использовал при написании реферата.

В приложении (приложения) к реферату могут выносятся таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте реферата.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией,

способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Tendencies of Modern Management Development</i>	Internal environment	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка доклада-презентации	Доклад-презентация
<i>Тема 2. Specific Features Of Strategic Management</i>	Porter's Five Forces Model	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка реферата	Реферат
<i>Тема 3. Competitive advantage.</i>	Patterns of National Competitive Success	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка доклада-презентации	Доклад-презентация
<i>Тема 4. The structure of a modern organization</i>	Digital revolution	Работа с литературой, включая ЭБС,	Доклад-презентация

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
		источниками в сети Internet Подготовка доклада-презентации	
Тема 5. <i>Innovation Management</i>	Successful innovation companies	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка эссе	Эссе

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Макарова, Е. Л. Innovation management : учебное пособие : [16+] / Е. Л. Макарова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2018. – 122 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

2. Пасько, Е. А. Риск-менеджмент в корпоративном бизнесе=Risk management in corporate business: курс лекций на английском языке / Е. А. Пасько ; Северо-Кавказский федеральный университет. – Ставрополь : Северо-Кавказский Федеральный университет (СКФУ), 2016. – 110 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

3. Pavlov, P. V. International business : учебник : [16+] / P. V. Pavlov ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2019. – 295 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

Дополнительная литература

1. Петренко, Е. С. Инструменты экспресс-диагностики эффективного менеджмента=Tools for rapid diagnostics of effective management : учебное пособие : [16+] / Е. С. Петренко, И. В. Денисов, К. А. Черницова. – Москва : Креативная экономика, 2019. – 74 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

2. Кафидов, В. В. Современные концепции управления=Modern management concepts : учебник / В. В. Кафидов. – Москва : Креативная экономика, 2020. – 442 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

3. Петренко, Е. С. Форсайт-менеджмент=Foresight management : учебное пособие : [16+] / Е. С. Петренко, Л. В. Шабалтина, Е. Б. Белик. –

Москва : Библио-Глобус, 2019. – 124 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1.	Strategic management	https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp
2.	Strategic management-meaning and important concepts	https://www.managementstudyguide.com/strategic-management.htm
3.	Innovation Management: The Essential Guide for 2021	https://masschallenge.org/article/innovation-management

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
 - Inkscape – векторный графический редактор <https://inkscape.org/ru/o-programme/>
 - Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>
- электронно-библиотечная система:***
- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.

современные профессиональные базы данных:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

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

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Доклад-презентация	20-15 – доклад выполнен в соответствии с заявленной темой, презентация легко читаема и ясна для понимания, грамотное использование специальной терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на все вопросы в ходе дискуссии; 14-5 – не корректное оформление презентации, грамотное использование специальной терминологии, в основном свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик частично правильно ответил на все вопросы в ходе дискуссии; 4-1 – отсутствие презентации, докладчик испытывал затруднения при выступлении и ответе на вопросы в ходе дискуссии
2.	Реферат	20-15 – грамотное использование специальной компьютерной терминологии, свободное изложение рассматриваемой проблемы, логичность и обоснованность выводов; 14-5 – грамотное использование специальной терминологии, частично верные суждения в рамках рассматриваемой темы, выводы недостаточно обоснованы; 4-1 – грамотное использование специальной терминологии, способность видения существующей проблемы, необоснованность выводов, неполнота аргументации собственной точки зрения.
3.	Эссе	20-15 – грамотное использование специальной терминологии, свободное изложение рассматриваемой проблемы, логичность и обоснованность выводов; 14-5 – грамотное использование специальной терминологии, частично верные суждения в рамках рассматриваемой темы, выводы недостаточно обоснованы; 4-1 – грамотное использование специальной терминологии, способность видения существующей проблемы, необоснованность выводов, неполнота аргументации собственной точки зрения.

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Примерные темы эссе:

1. The importance of competitive advantage.
2. Why some nations are successful.
3. SWOT-analysis of leading Russian companies.
4. The importance of innovation management.
5. Failures of strategic management.
6. Brand image recognition.
7. Innovation management tools.
8. Digital transformations in strategic management.
9. Types of organization.

10. Company culture.

Примерные темы рефератов:

1. Strategies for competitive advantage.
2. Corporate identity.
3. Innovation management typologies.
4. The theory of the firm.
5. Management by objectives.
6. Management by results.
7. Management by exception.
8. Management by budgets.
9. Systems management theory
10. Innovation management in modern organizations.

Примерные темы докладов и презентаций:

1. Competitive advantage in the marketplace.
2. Managing complex innovation.
3. Effective planning.
4. The failure of traditional strategic management.
5. How to increase productivity.
6. The failure of traditional organizational structure.
7. Modern organizational design.
8. Spans and layers of the modern organization.
9. Modern organization theory.
10. The value of agile architecture in a modern organization.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности	Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов -90 и более (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. -70 и более (хорошо) – ответ в целом правильный,

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Ход решения задачи правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. -50 и более (удовлетворительно) – ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена частично. -Менее 50 (неудовлетворительно) – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задача не решена

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа.

1. What is strategic management?
2. What is SWOT-analysis?
3. What modern management trends do you know?
4. What is innovation management?
5. What is innovation?
6. What is improvement?
7. What is traditional organization structure?
8. What is innovative organization structure?
9. What is competitive advantage?
10. Define Patterns of National Competitive Success.
11. Define holastic organisational culture.
12. Define internal organizational environment.
13. Identify specific features of strategic management.
14. What are flattening organization structures?
15. What is blended approach to leadership?
16. What alternative management strategies are there?
17. What five forces are included in Porter's Five Forced Model?
18. What is strategic leadership?
19. What is digital revolution?
20. What is effective strategic leadership?
21. Give examples of innovative strategies.
22. What current challenges does strategic management face?
23. What is adaptive organization design?
24. What are strategic competencies of a manager?
25. What is strategic thinking?

Задания 2 типа.

1. Explain how SWOT-analysis works.
2. Explain why the traditional organizational structure does not work any more.
3. Elaborate on modern management trends.
4. Explain how can a company achieve competitive advantage.
5. Explain why some countries are successful and others are not.
6. Explain why strategic management is crucial for an organization.
7. Explain what innovation management implies.
8. Elaborate on the ways to develop soft skills.
9. Elaborate on the differences between innovation and improvement.
10. Give an example of a successful innovation company. Explain its reasons for success.
11. Explain how globalization influences management.
12. Elaborate on the advantages and disadvantages of innovations.
13. How to manage change and innovation effectively?
14. Elaborate on necessary conditions to manage innovations.
15. Elaborate on the advantages and disadvantages of SWOT-analysis.
16. Elaborate on the advantages and disadvantages of digital revolution.
17. Explain how digital revolution has influenced management.
18. Give your recommendation on how to develop strategic thinking.
19. Elaborate on tasks and fields of action in innovation management.
20. Elaborate on the ways to overcome challenges strategic management faces nowadays.
21. Give recommendations on how to become a strategic leader.
22. Explain why soft skills are important today and how to develop them.
23. Explain how strategic agility works.
24. Explain how to address strategic problems effectively.
25. Explain how to improve inaccessible strategy.

Задания 3 типа

Task № 1

Read the text and comment upon criticism. Provide your own ideas on the issue.

System Theory of Management

The Systems Theory was proposed during the early 1960s. The Theory holds a conceptual and analytical base, and thus the system presents a great significance on the empirical research data.

In simple words, Systems Theory considers organisations as a network of systems. A system can be either an organised or complex whole, that is, it can be referred to as a combination or an assemblage of things or parts that comprise a complex unitary whole.

A system comprises different parts known as the subsystems, which are interrelated to one another. Further, the various subsystems are arrayed based on a particular scheme so that the complete system is more than a summation of the various parts. This ensures the system's efficient functioning and secures every system with a boundary that separates it from its environment.

Organisational Systems and Its Environment

There are two types of organisational systems:

Open Systems

Open Systems interact with their environment, and all living systems fall under this category.

Closed Systems

Closed Systems hold no interaction with their environment, and all non-living systems fall under this category.

An organisation is said to be an Open System if it incessantly interacts with its environment. Therefore, to understand the working of an organisation, one must identify its boundary and through the organisation's interaction with its environment as an input-output model. An organisation's inputs are information, energy, and materials that an organisation takes from its environment. The input consumed is then transformed with machines and people's help and then supplies the output to the environment.

An organisation comprises multiple subsystems like Social subsystem, Technical subsystem, and more. A few of these subsystems are independent and do not rely on the interlinking through any other processes.

Hence, the Systems Theory involves the study of an organisation and identifies four major factors:

- The nature of Interdependence between the parts of the system
- The strategic parts
- The lists of the goals that the system is trying to approach
- The list of any systems or processes which link the parts of the systems together

Contributions of The System Theory of Management

Systems Theory offers an open-view of an organisation and presents the recognition of its environmental interface.

Systems Theory of Management is adaptive and dynamic

Systems Theory adopts a multi-dimensional and multilevel approach, and therefore, it considers both the micro and macro aspects of the environment.

Cybernetics is another significant contribution to Systems Theory as it the science of communication and controls the man-machine system.

The Theory is drawn from several disciplines like Economics, Sociology, Engineering, Psychology, etc.

The Systems Theory is descriptive, not normative or prescriptive, and the Theory is also probabilistic and not deterministic and significantly

emphasises on the lateral relationships over vertical relationships.

Criticism of The Systems Theory

- The Systems Theory does not present any framework which does not apply to all the organisations.
- The Theory is not modern but is a synthesis of all the research contributions of previous theories.
- The Systems Theory is too abstract to be practical and does not specify any precise and specific relationships between the social systems and the organisation.
- The Theory is an amalgamation of multiple Theories like Contingency Theory, Decision Theory, and more and not a unified theory.

Task № 2

Choose a company that you like and make up its SWOT-analysis. Describe it in detail.

Task № 3

Choose a company that you like and analyse its organizational structure. Give recommendations of how to improve its productivity.

Task № 4

Analyse competitive advantage of any country of your choice. Give recommendations on how to improve the situation.

Task № 5

Develop your own innovation product/service. Describe it in detail. Explain why it is innovative and how people/companies will benefit from it.

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании Ученого совета ЧУ ВО МосАП
протокол № 12 от 12.12.2022
(в редакции № 1 от 30.08.2023 г., протокол №8)
(в редакции № 2 от 30.08.2024 г., протокол №8)

УТВЕРЖАЮ

Ректор ЧУ ВО МосАП



Т.В. Васильева

12.12.2022 г

(в редакции № 1 от 30.08.2023)

(в редакции № 2 от 30.08.2024)

**Рабочая программа дисциплины
«Тайм-менеджмент для CEO»**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегическое управление организацией
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	2
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	6
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	7
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	8
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	12
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНАМ.....	14

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Тайм-менеджмент для СЕО» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Изучение дисциплины «Тайм-менеджмент для СЕО» ориентировано на получение обучающимися знаний о технологиях повышения эффективности профессиональной деятельности руководителя в области организации времени, как нематериального ресурса организации. Дисциплина формирует общую систему теоретических и концептуальных представлений об организации времени, а также развивает ряд практических навыков и умений, позволяющих принимать высокоэффективные управленческие решения, возникающие в бизнес-процессах.

Изучение курса дает возможность использовать уже полученные знания в области тайм-менеджмента для формирования системы управления временем руководителя, применять полученные знания и навыки в своей повседневной деловой практике, совершенствовать сформированную систему управления временем с учетом практики руководящей деятельности, координировать свою работу и усилия с другими людьми.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 2 семестре.

Цель и задачи дисциплины.

Целью изучения дисциплины является формирование у обучающихся способности определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Задачи дисциплины:

- углубление знаний о современных концепциях, подходах, технологиях рациональной организации использования времени руководителем;
- формирование и развитие навыков эффективного управления временем;
- освоение базовых навыков создания персональной системы учета, планирования времени и приоритизации задач;
- формирование мотивационной основы личного развития, пересмотр подходов к управлению временем, определение своих сильных сторон и направлений дальнейшего развития.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование
следующих компетенций, предусмотренных образовательной
программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.	УК-6.1. Применяет инструменты самоменеджмента для реализации и совершенствования собственной деятельности	Основные подходы к целеполаганию для определения приоритетов в собственной деятельности Критерии приоритизации, существенно влияющие на собственную деятельность	Сотносить цели и приоритеты собственной деятельности, используя инструменты тайм-менеджмента Выявлять основные потери рабочего времени в деятельности сотрудников и предлагать меры по их минимизации для реализации приоритетных задач	Организации и участия в групповых обсуждениях по вопросам выработки и принятия общего решения в области организации времени и расстановки приоритетов Использования методов расстановки приоритетов для осуществления выбора и принятия решений в отношении собственной деятельности	<u>Контактная работа:</u> Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>
		УК-6.2. Определяет приоритеты в собственной деятельности	Структуру корпоративных стандартов тайм-менеджмента для реализации приоритетов в собственной деятельности. Возможности использования инструментов тайм-менеджмента для определения приоритетов деятельности в процессе организации групповой работы	Мотивировать персонал на внедрение технологии тайм-менеджмента в практику работы для реализации приоритетов деятельности. Формулировать и разрабатывать положения корпоративных стандартов в области управления временем с целью реализации приоритетов деятельности	Работы с различными инструментами расстановки приоритетов с целью их реализации Разработки мотивационных инструментов внедрения технологий тайм-менеджмента в организации для эффективной реализации приоритетов собственной деятельности	
		УК-6.3. Реализует приоритеты собственной деятельности	Основы жесткого планирования дня руководителя, позволяющие совершенствовать собственную	Составлять планы, гибко реагирующие на изменения ситуации, позволяющие совершенствовать собственную деятельность	Применения методов, инструментов, техник тайм-менеджмента для совершенствования собственной деятельности	

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
			деятельность Виды непродуктивных расходов времени, обеспечивающие возможность организации работы по совершенствованию собственной деятельности	Использовать инструменты тайм-менеджмента, направленные на совершенствование собственной деятельности	Использования контекстного планирования с целью совершенствования собственной деятельности	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Тема 1. Тайм-менеджмент как комплексная система управления временем. Хронометраж как персональная система учета времени.							4			24	Участие в тренинге/20 Индивидуальное задание /20
Тема 2. Эффективное планирование руководителя.							2			24	Участие в тренинге/20
Тема 3. Life management.							2			24	Участие в тренинге / 20
Тема 4. Корпоративный тайм-менеджмент.							4			24	Индивидуальное задание/ 20
Всего:							12			96	100
Контроль, час											Зачет
Объем дисциплины (в академических часах)	108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Тайм-менеджмент как комплексная система управления временем. Хронометраж как персональная система учета времени.

Понятие и сущность тайм-менеджмента. Тайм-менеджмент как комплексная система управления временем. Уровни системы тайм-менеджмента.

Создание персональной системы контроля и учета расходов времени. Трехшаговая техника хронометража. Правила ведения хронометража. Анализ данных хронокарты. Поглотители времени: виды, способы определения и минимизации неэффективных расходов времени. Особенности поглотителей времени. Основные техники минимизации непродуктивных расходов времени.

Тема 2. Эффективное планирование руководителя.

Неоднородность времени как основа эффективного планирования. Два типа задач. Построение системы эффективного планирования руководителя. Понятие контекста. Контекстное планирование. Инструменты контекстного планирования. Результатоориентированное формулирование задач.

Формула результаториентированного планирования. Значение результаториентированного формулирования при делегировании задач. Планирование дня руководителя. Алгоритм жестко-гибкого планирования. Приоритизация задач в плане.

Тема 3. Life management.

Основные этапы целеполагания. Выбор цели на основе базовых ценностей. Способы определения ценностей. Формулирование цели – SMART-критерии. Ключевые области жизни: определение, виды (личные, сотрудника, отдела, компании). Технология создания карты ключевых областей: базовые правила, инструменты («Mind Maps», MindManager). Взаимосвязь личных целей сотрудников и корпоративных целей в аспекте тайм-менеджмента.

Тема 4. Корпоративный тайм-менеджмент.

Факторы необходимости внедрения корпоративного тайм-менеджмента. Определение понятия «корпоративный тайм-менеджмент». Корпоративный тайм-менеджмент как инструмент повышения эффективности организации. Время компании и время сотрудника (руководителя). Два направления применения технологий управления временем, области их применения. Личная и корпоративная эффективность. Логика внедрения корпоративного тайм-менеджмента: принципы, этапы. Структура ТМ-стандартов: основные разделы.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как тренинги, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданиям преподавателя.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении тренинга

Тренинг – это форма интерактивного практического занятия, цель которого – сформировать у обучающихся поведенческие паттерны (устойчивые модели поведения, которые человек предпочитает использовать при взаимодействии с другими людьми, доведенные до автоматизма) для дальнейшей успешной работы в профессиональной сфере.

Прежде чем приступать к участию в тренинге, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о целях и задачах тренинга, о порядке проведения тренинга, критериях оценки результатов тренинга;
- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы;

В ходе проведения тренинга обучающийся должен активно участвовать в работе группы на всех этапах тренинга.

По итогам проведения тренинга обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю и получают от него обратную связь по результатам своей работы.

Рефлексия и анализ совместной деятельности.

Преподаватель завершает дискуссию, анализируя процесс обсуждения ситуации и хода работы всех групп, подводит итоги как выполнения задания, так и хода совместной работы групп.

Порядок проведения ситуационного практикума в рамках тренинга:

1. Ознакомление и включения в совместную деятельность.

На аудиторном занятии происходит знакомство с предложенной ситуацией (кейсом), соответствующим пройденной теме. Распределение ролей в соответствии с условиями задания или деление на временные малые группы (команды), каждая из которых работает по выполнению задания, осуществляется в основном без участия преподавателя. Преподаватель доводит до сведения обучающихся цели и задачи проводимой игры, организует рабочее пространство взаимодействия участников групп (в некоторых случаях, в зависимости от целей и задач

игры, предусмотрено распределение ролей преподавателем), обозначает время проведения игры (с конечным сроком, «сжатое время», без конечного срока).

2. Организация совместной деятельности по решению проблемы.

В некоторых случаях работа может быть организована в малых группах, где роли распределяются между участниками каждой подгруппы; в других случаях роли распределяются между всеми участниками группы без деления ее на подгруппы. Возможный вариант проведения игры – «аквариум», когда часть участников выполняет роль внешних наблюдателей (экспертов, зрителей, целевой аудитории и т.д.).

Участники каждой временной малой группы работают в течение определенного периода времени, в течение которого должны действовать, исходя из отведенной им роли, демонстрируя освоенные техники, приемы для решения проблемной ситуации. Отслеживание имеющегося ресурса времени – задача самих участников группы.

3. Рефлексия и анализ совместной деятельности.

Преподаватель завершает игру, предлагая участникам проанализировать в процессе обсуждения ситуации и хода работы всех групп (участников), подводит итоги как всей игры, так и хода совместной работы участников.

Методические указания для обучающихся по выполнению индивидуального задания

Приступая к выполнению задания, необходимо изучить главу 2. учебного пособия по тайм-менеджменту (техника ведения хронометража, оформление хронокарты).

Выполнить замеры времени в соответствии с заданием в течении времени, указанного преподавателем.

Оформить полученные результаты в виде хронокарты. Если замеры проводились в течении нескольких дней, для каждого дня оформляется отдельная таблица.

Обязательно сделать выводы по заданию: указать все найденные хронофаги; указать причины их возникновения; предложить свои меры по их устранению.

Работа сдается в сроки, указанные преподавателем. Работы, сданные позже указанного срока, могут не приниматься преподавателем для оценивания.

Требования к оформлению проектно-исследовательского задания:

Наличие титульного листа с указанием названия академии, кафедры, названия задания, данными студента, выполнившего задание (группа, курс, направление подготовки, ФИО полностью, дата сдачи работы).

Наличие отдельных таблиц (в случае нескольких дней наблюдения).

Наличие текстовой части (выводы по заданию) на отдельной странице.

Приложения (схемы, графики, диаграммы) в случае их наличия оформляются на отдельной странице в конце работы.

Работа должна быть скреплена. Работы, не соответствующие требованиям к оформлению, принимаются к оцениванию с понижением баллов.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем определяется учебным планом. При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя:

1. Подготовку к аудиторным занятиям, которая направлена на решение следующих задач:

- при подготовке к ситуационному практикуму - формирование навыка оперативного реагирования на разные мнения, которые могут возникать при обсуждении тех или иных научных проблем;
- при подготовке к тренингу, дидактической игре – подготовка к выполнению упражнений, результатом которого является обретенный новый опыт, новые знания, сформированные умения и навыки.

2. Изучение поглотителей времени: виды, способы определения и минимизации неэффективных расходов времени. Особенности поглотителей времени.

3. Выявление формулы результато-ориентированного планирования. Значение результато-ориентированного формулирования при делегировании задач.

4. Анализ взаимосвязи личных целей сотрудников и корпоративных целей в аспекте тайм-менеджмента.

5. Изучение корпоративного тайм-менеджмента как инструмента повышения эффективности организации.

6. Подготовку к зачету по дисциплине, которая включает в себя просмотр всего материала учебника Архангельского Г.А. «Тайм-менеджмент».

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в интеллект-карте выделять, чтобы при просмотре материала они лучше запоминались.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами

периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Тайм-менеджмент как комплексная система управления временем. Хронометраж как персональная система учета времени.</i>	Поглотители времени: виды, способы определения и минимизации неэффективных расходов времени. Особенности поглотителей времени.	Работа с информацией печатных и интернет-источников (поиск, анализ, систематизация) Подготовка к тренингу. Выполнение индивидуального задания, подготовка письменного отчета по исследовательскому заданию	Участие в тренинге Индивидуальное задание
<i>Тема 2 Эффективное планирование руководителя.</i>	Формула результат-ориентированного планирования. Значение результат-ориентированного формулирования при делегировании задач.	Работа с информацией печатных и интернет-источников (поиск, анализ, систематизация) Подготовка к тренингу	Участие в тренинге
<i>Тема 3. Life management.</i>	Взаимосвязь личных целей сотрудников и корпоративных целей в аспекте тайм-менеджмента.	Работа с информацией печатных и интернет-источников (поиск, анализ,	Участие в тренинге

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
		систематизация) Подготовка к тренингу	
Тема 4. Корпоративный тайм-менеджмент.	Корпоративный тайм-менеджмент как инструмент повышения эффективности организации.	Работа с информацией печатных и интернет-источников (поиск, анализ, систематизация) Выполнение подготовка письменного отчета по исследовательскому заданию	Индивидуальное задание

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Тайм-менеджмент. Полный курс : учебное пособие : [16+] / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев ; под ред. Г. А. Архангельского. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 311 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

Дополнительная литература:

1. Рябикова, Н. Е. Тайм-менеджмент : практикум : [12+] / Н. Е. Рябикова, Е. В. Шестакова, Р. М. Прытков. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 124 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685832>

2. Пичугин, В. Г. Психология влияния в управлении персоналом : учебное пособие : [16+] / В. Г. Пичугин ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Прометей, 2020. – 145 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576136>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1	Интервью с Брайаном Трейси о принципах тайм-менеджмента	https://www.youtube.com/watch?v=r6Lvc_HyWCI
2	Тайм-менеджмент для руководителей	https://www.youtube.com/watch?v=7N8pplZSt3w
3	Официальный сайт тайм-менеджерского сообщества	http://www.improvement.ru/

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
- Inkscape – векторный графический редактор <https://inkscape.org/ru/o-programmye/>
- Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>

электронно-библиотечная система:

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

современные профессиональные базы данных:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

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

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
1	Тренинг	20-15 – участник тренинга проявил высокую активность в подготовке задания, аргументировано и обосновано изложил позицию по обсуждаемому вопросу в соответствии с исполняемой ролью. Убедительно и наглядно представил данную позицию в разыгрываемых ситуациях, согласно условиям задания. Ответил полно и аргументировано на все вопросы преподавателя и представителей других команд. Активно участвовал в дискуссии. 14-8 - участник тренинга проявил умеренную активность при подготовке, вполне убедительно представил заданную позицию в разыгрываемых ситуациях, правильно определив основные характеристики исполняемой роли. Недостаточно полно аргументировал излагаемую позицию. Ответил на все вопросы преподавателя и представителей других команд, активно участвовал в последующей дискуссии. 3-7 - участник тренинга пассивно и формально готовился к выполнению задания, не слишком убедительно представил заданную преподавателем позицию, недостаточно ее аргументировал. Не смог корректно и полно ответить на вопросы преподавателя и представителей других команд. В дискуссии принимал пассивное участие. 1-2 – участник пассивно готовился к заданию, не исполнял конкретную роль в предлагаемой игре, но активно участвовал в дискуссии, активно задавал вопросы игрокам других команд, дополнял ответы представителей своей команды. 0 баллов – участник не готовился к выполнению задания, не принимал участия в игре, не исполнял роль, не принимал участия в дискуссии, не отвечал на вопросы и не дополнял ответы своих коллег.
2	Индивидуальное задание	20 – задание выполнено полностью. Проведено исследование расходов времени за 3-5 дней, представлены данные в табличной форме за все

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
		дни наблюдения. Определены основные хронофаги. Определены причины потерь времени. Указаны меры по минимизации потерь времени, приведены обоснования применимости мер. 16-19 – задание выполнено практически полностью. Проведены наблюдения за все 3-5 дней наблюдения и представлены результаты в табличной форме. Определены основные хронофаги. Меры по их устранению приведены не полностью, либо отсутствует обоснование их использования. 10-15 – проведены наблюдения не всех дней (не менее 50%). Выделены основные хронофаги. Причины и меры по минимизации потерь времени не приведены. 1-9 – выполнено наблюдение только по одному дню, при этом хронофаги не определены, выводы по определению их причин и меры по минимизации потерь времени отсутствуют. 0 - работа отсутствует.

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Примерные темы индивидуальных заданий:
по теме 1.

Предварительно изучите материалы по теме «Хронометраж». Проанализируйте «фотографию рабочего дня» (хронокарта выдается преподавателем), сделанную руководителем.

Задания:

- Выявите все эффективные, нейтральные и неэффективные расходы времени в данной хронокарте.
- Определите основные поглотители времени.
- Предложите свои улучшения по организации работы.
- Подсчитайте выигрыш во времени от предложенных улучшений.

Задание 2. Работа в мини-группах (командах). Составьте список наиболее часто встречающихся хронофагов в деятельности сотрудников компаний.

Задание 3. Проанализируйте результаты исследования, проведенного с помощью техники хронометража. Сформулируйте свои выводы по данным хронокарты.

Задание 4. Задание выполняется в два этапа. Этап 1. В мини-группах (командах) проведите исследование предложенной преподавателем хронокарты. Сформулируйте свои предложения по оптимизации расходов времени. Этап 2. От каждой команды один из

участников исполняет роль подчиненного, который приходит к руководителю с данными хронометража (хронокарта, проанализированная группой) и своими предложениями по минимизации или устранению лишних затрат времени.

Задание 5. Используя открытые источники интернет, найдите примеры хронофагов в деятельности менеджеров, руководителей различных компаний.

Примерные тренинги:

Тренинг по теме 2.

Задание 1. Проведите анализ плана дня топ-менеджера по алгоритму жестко-гибкого планирования. Сформулируйте свои выводы о гибкости и управляемости задачами в данном плане. Используйте матрицу Эйзенхауэра для расстановки приоритетов в плане дня.

Задание 2. Составьте план дня топ-менеджера торгово-производственной компании по алгоритму жестко-гибкого планирования. Используйте метод «трех вопросов» для расстановки приоритетов в плане.

Задание 3. Составьте список своих рабочих контекстных задач. Подберите инструменты для контекстного планирования, исходя из составленного списка задач. Обоснуйте целесообразность использования системы контекстного планирования для повышения эффективности деятельности в нестандартных ситуациях.

Задание 4. Разделитесь на команды. Составьте план дня руководителя по алгоритму жестко-гибкого планирования, используя задачи трех типов. Обменяйтесь результатами работы между командами. Проанализируйте план другой команды, составьте рекомендации по его оптимизации.

Задание 5. Проанализируйте ситуацию (текст с описанием выдается преподавателем на занятии). Используя матрицу многокритериальной оценки, выберите лучший вариант решения.

Тренинг по теме 3.

Задание 1. Работа в мини-группах (командах). Постройте интеллект-карту идей развития компании (на примере компании одного из участников группы).

Задание 2. Работа в мини-группах (командах). Каждая команда получает свое описание ситуации от преподавателя. В соответствии с описанной ситуацией, команды должны составить интеллект-карту для решения проблемы.

Задание 3. Используя способ достижения цели, составьте план

достижения цели «в течение полугода вывести нашу производственно-торговую компанию в лидеры продаж с долей рынка более 60%». Оформите план в виде интеллект-карты (двумерного графика).

Задание 4. Работа в мини-группах (командах). Работа с формулировками целей по СМАРТ.

Задание 5. Работа в мини-группах (командах). Создайте карту ключевых областей (рабочих) одного из участников вашей команды, используя 7 Базовых правил создания карты ключевых областей.

Задание 6. Исследование расходов своего времени.

В течение трех – пяти рабочих дней проведите полный хронометраж своего времени. Занесите данные в таблицу:

Пример заполнения:

Время начала	Длительность	Вид работы	Мог бы делегировать?	Примечание	Анализ
Пример заполнения					
Время начала	Длительность	Вид работы	Мог бы делегировать?	Примечание	Анализ
13. 35	1 ч. 20 м.	Обсуждение хода выполнения работ по проекту «Томск»	-	Много слов, проект стоит на месте. Проект интересен, но буксует из-за внутренней несогласованности.	Непродуктивное совещание. Сократить время на обсуждения (м.б., постановка задач ч/з Outlook с настройкой контроля исполнения + санкции за срыв сроков?)
15.00	1 ч.	Встреча с представителем «Маверикс»	-	Интересен и предлагаемый проект, и человек, и взаимная выгода от реализации проекта.	Эффективно потраченное время: заключили предварительное соглашение и наметили первые шаги по реализации проекта. Будем работать! ☺
16.10	25 м.	Дозванивался до клиента, чтобы выяснить причину задержки оплаты по счету	+	Спрашивается, а на что мне секретарь отдела???	Типичный хронофаг: делегировать!!! Научиться отсеивать лишнее. Расставлять приоритеты в делах!

Внимание: Обязательно укажите, присутствуют ли в Вашей фотографии дня расходы времени на обучение.

Проанализируйте полученные данные:

- выявите свои поглотители, отметив их в графе «Анализ»;
- подсчитайте, сколько времени в день ушло на поглотители;
- продумайте шаги по оптимизации расходов своего времени, запишите предложения по реорганизации своего рабочего времени;
- подсчитайте возможный выигрыш во времени от этих улучшений.

Запишите полученные результаты и выводы. В выводах к заданию укажите:

- в чем, по вашему мнению, управленческая полезность ведения хронометража;
- с чем связаны основные трудности ведения хронометража, приведите основные способы их преодоления.

Задание к теме 4. Проектирование мотивационного выступления.

Подготовьте мотивационное выступление, главная цель которого – донести необходимость внедрения технологий тайм-менеджмента в компании до различных групп сотрудников фирмы, заинтересовать людей темой организации времени:

- мотивация подчиненных (варианты: выступление на собрании, утренняя планерка, мотивация подчиненных на предстоящий тренинг по тайм-менеджменту («для чего это нужно?»), совещание по поводу срыва сроков выполнения проекта вашими подчиненными и т.д.);
- мотивация коллег (варианты: неформальная обстановка кофее-брейка во время выездного тренинга или семинара, обеденный перерыв, корпоративный праздник по случаю дня рождения компании, обсуждение в обеденный перерыв вопроса переработок и др.);
- как донести информацию до руководства компании (варианты: выступление на совете директоров компании, обсуждение программы предстоящего обучения сотрудников компании и т.д.).

Выберите одну из предложенных групп, и составьте текст своего выступления.

Сделайте свое выступление наглядным, используйте иллюстративные материалы (рисунки, схемы, слайды презентации, Mind Maps и др.).

Пишите от первого лица! Представьте, что это – стенограмма Вашего выступления.

Избегайте использовать большое количество «правильных» и «умных» шаблонов. Ваша задача – заинтересовать темой, а не подготовить научный доклад на международной конференции. Со своими коллегами мы не общаемся правильными научными терминами.

Используйте примеры реальных компаний.

Оформите свой вариант выступления в письменном виде, с

включением в текст рисунков, схем, графиков и т.д., в конце работы обязательно приведите список использованных источников.

Сделайте свое выступление максимально творческим, неординарным, интересным.

Требования к оформлению:

- титульный лист;
- описание группы, для которой готовите выступление, краткое описание контекста ситуации, в которой происходит выступление (3-5 предложений);
- текст самого выступления с необходимым иллюстративным материалом;
- список использованных источников.
- шрифт Times New Roman, 14, межстрочный интервал – одинарный.
- объем работы: 3 – 5 стр. текста, без учета титульного листа, описания ситуации и списка источников.

Для выполнения работы, воспользуйтесь следующими материалами:

1. Материалы статей в разделе «Аналитические материалы» к теме 4 «Корпоративный тайм-менеджмент».
2. Архангельский Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160 с.
3. Дополнительные статьи с сайта www.improvement.ru
4. Дополнительные Интернет-ресурсы (самостоятельный поиск).
5. Собственный опыт, опыт своих коллег.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя. Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов «Зачтено» – 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70-89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50-69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично. «Не зачтено» – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1-го типа

1. Понятие и сущность тайм-менеджмента.
2. Тайм-менеджмент как комплексная система управления временем.
3. Уровни системы тайм-менеджмента
4. Создание персональной системы контроля и учета расходов времени.
5. Трехшаговая техника хронометража.
6. Правила ведения хронометража.
7. Анализ данных хронокарты.
8. Основные техники минимизации непродуктивных расходов времени.
9. Неоднородность времени как основа эффективного планирования.
10. Два типа задач. Особенности организации планирования с учетом разных типов задач руководителя.
11. Построение системы эффективного планирования руководителя.
12. Понятие контекста.
13. Контекстное планирование.
14. Инструменты контекстного планирования.
15. Результатоориентированное формулирование задач.
16. Планирование дня руководителя.
17. Алгоритм жестко-гибкого планирования.
18. Приоритизация задач в плане.
19. Основные этапы целеполагания.
20. Выбор цели на основе базовых ценностей.
21. Способы определения ценностей.
22. Формулирование цели – SMART-критерии.
23. Ключевые области жизни: определение, виды (личные, сотрудника, отдела, компании).

24. Факторы необходимости внедрения корпоративного тайм-менеджмента.

25. Время компании и время сотрудника (руководителя).

Задания 2-го типа

1. Раскройте понятие «тайм-менеджмент»

2. Сформулируйте основные задачи тайм-менеджмента.

3. Структура ТМ – Стандарта. Охарактеризуйте основные разделы.

4. Структура ТМ – Стандарта. Опишите задачи каждого раздела стандарта.

5. На какие типы делятся задачи в соответствии с матрицей Эйзенхауэра?

6. Дайте краткую характеристику каждому типу задач в соответствии с матрицей Эйзенхауэра.

7. Какие вопросы регулирует корпоративный раздел ТМ-стандарта? Приведите примеры.

8. Раскройте на примере суть применения в целеполагании техники SMART.

9. Дайте краткую характеристику каждому SMART-критерию.

10. Раскройте значение понятия хронометраж.

11. Обоснуйте актуальность необходимости формирования персональной системы контроля и учета расходов времени.

12. Дайте определение понятия «поглотители времени». Приведите примеры.

13. Дайте определение понятия «поглотители времени». Объясните, в чем особенности поглотителей времени, приведите классификацию поглотителей времени.

14. В чем, по вашему мнению, состоит разница между временем-Хронос и временем-Кайрос?

15. Объясните, какие задачи называются в тайм-менеджменте «жесткими», а какие «гибкими».

16. В чем особенность работы с «гибкими» и «жесткими» задачами.

17. Прокомментируйте утверждение: «Использование контекстов способствует созданию более гибкой системы планирования, и позволяет реагировать на любые изменения ситуации». Обоснуйте свой ответ, приведите пример из своей жизни.

18. Дайте определение понятиям: «Хронос», «Кайрос», «Хронофаг». Объясните, каким образом они взаимосвязаны.

19. Назовите основные ошибки организации планирования.

20. Дайте определение понятию «планирование». Сформулируйте главную особенность планирования в тайм-менеджменте.

21. Назовите правила составления интеллект-карты (Mind Map). Преимущества использования этого инструмента.

22. Назовите правила составления интеллект-карты (Mind Map). Области применения интеллект-карт.

23. Раскройте понятие «хронометраж». Объясните, почему хронометраж называют основой организации времени.

24. Охарактеризуйте «Горизонты планирования» и правила планирования «День- неделя» в ежедневнике.

25. Объясните, каким образом используется метод структурированного внимания при организации системы планирования.

Задания 3-го типа

1. Сформулируйте в формате SMART следующую цель «Успешно провести презентацию нового продукта».

2. Вы – руководитель департамента. К вам в кабинет приходит сотрудник с очень важным, но не срочным вопросом, для решения которого потребуется присутствие других сотрудников вашего департамента. Предложите эффективное с точки зрения коммуникаций менеджмента решение, как поступить в данной ситуации. Ответ обоснуйте.

3. Установите соответствие между приведенными типами контекстов и списком гибких задач:

КОНТЕКСТЫ			
места	человек, группа людей	внешние обстоятельства	внутренние обстоятельства

Задачи:

а) Если опять будет задержка информации, сегодня на совещании руководителей филиалов поднять вопрос о координации работы.

б) Поучаствовать в собеседовании с кандидатом на должность менеджера по работе с клиентами, если будет настроение.

с) Если будут приняты изменения в налоговый кодекс, придется переделать наш внутренний регламент 37/18-14.

д) Когда придет факс от «Маверикс», выставить им счет.

е) Когда генеральный вызовет на совещание, надо не забыть уточнить у него вопросы по расчету бюджета проекта «Томск 8».

ф) Когда программист будет пробегать мимо - напомнить изменить цены на сайте.

4. Сотрудник банка провел хронометраж своего рабочего дня. Проанализируйте фрагмент его хронокарты. Определите основные поглотители времени, количество «съеденного» ими времени. Предложите способы минимизации непродуктивных расходов времени.

Время начала (окончания)	Мин.	Вид работы
11-45 (11-50)	5	Позвонила Шмакову, назначила встречу по возможному сотрудничеству
11-50 (12-15)	25	Дооформила распоряжение. Хотя это задача Крутиковой.
12-15-12-35	20	???? что делала
12-35 (13-00)	25	ПОЧТА, ТЕЛ РАЗГОВОРЫ

13-00 (13-30)	30	Запрос Журавлевой о налогах
13-30 (14-00)	30	Корректировка письма по налоговым последствиям
14-00-14-28	28	ОБЕД

5. Используя алгоритм жестко-гибкого планирования дня, запланируйте приведенные задачи, записав их в соответствующие части плана. Вам необходимо выполнить все шаги алгоритма. Обоснуйте, почему те или иные задачи вы внесли в жесткую или гибкую часть плана.

- 1) Позвонить в Томск, напомнить о сроках поставки;
- 2) Подготовить повестку дня к собранию в 15.00;
- 3) 12.20 – провести собеседование с кандидатом на должность заместителя;
- 4) Срочно позвонить в головной офис – есть претензии к нашему отчету;
- 5) Позвонить домой, выяснить, сделал ли ребенок уроки;
- 6) 14.00 – встреча с представителем поставщика;
- 7) Обязательно до конца дня провести расчет бюджета проекта «Пик»;
- 8) Проверить знание регламента новым сотрудником.

Жесткие задачи		Гибкие задачи
9.00		
10.00		
11.00		
...		

6. Существует два типа отношения людей к жизни: реактивный и проактивный. Определите (и обоснуйте свое решение), к какому из этих двух типов можно отнести людей, сказавших следующие фразы:

- 1) Я ничего не могу сделать, обстоятельства сильнее меня;
- 2) Все равно я своего добьюсь: пойду на курсы, сдам экзамены на сертификат, поработаю годика два на самой простой должности, наберусь опыта...
- 3) Опять провалил собеседование...Конечно, их было пять человек, а я один – они просто меня завалили.
- 4) Надо выбрать, как сдавать зачет...Все мои пишут тест...и я тоже буду...
- 5) Совершенно ничего невозможно сделать с теми поглотителями времени, которые определил с помощью хронометража. От меня же ничего не зависит, дополнительную штатную единицу мне никто не даст...
- 6) А может, попробовать поискать другие возможности?

7. На собрании сотрудников департамента было принято решение сменить полиграфическую компанию, но выбор пока не сделан.

Помогите сотрудникам сделать выбор, используя матрицу многокритериальной оценки. Определите не менее 7-ми критериев оценки, по которым можно провести сравнительную оценку и сделать выбор.

Критерии Варианты								ИТОГ

8. К какой категории по матрице Эйзенхауэра в зависимости от важности и срочности можно отнести следующие задачи?

Задачи	А	Б (В)	В (С)	Г (D)
Разобраться на рабочем столе				
Подготовиться к завтрашнему собранию руководителей филиалов				
Проверить, что нового «ВКонтакте»				
Написать статью для корпоративного сайта до конца следующей недели				
Навести порядок в папке «Входящие»				
Провести расчеты по новому проекту, который стартует через месяц				
Навести порядок в комнате				
Подготовить отчет к вечеру, очень нужен, тормозим принятие решения				
Помочь родителям отвезти необходимые им вещи на дачу на ближайших выходных				
Встретиться с друзьями, посмотреть футбол				

9. Запланируйте выполнение крупной долгосрочной задачи «Подготовиться к стажировке в Великобритании». Составьте список подзадач, количество – не менее 10. Распределите задачи по различным горизонтам планирования.

10. Используя матрицу Эйзенхауэра, распределите свои рабочие задачи по категориям. Приведите не менее 2-х примеров своих задач на каждую категорию.

11. Разработайте не менее 5 положений корпоративных стандарта, регламентирующего внутреннюю электронную переписку сотрудников компании.

12. Разработайте не менее 5 положений корпоративных

договоренностей, регламентирующих совместную работу сотрудников одного отдела.

13. Приведите пример одного своего рабочего дела-слона. Разделите его на «реальные бифштексы» (не менее 5-7). Обоснуйте свое решение.

14. Вы собираетесь пойти на курсы английского языка, чтобы свободно общаться, поехать на стажировку в Великобританию на 1 год. До дня выезда у вас есть 8 месяцев. Вы собрали информацию и составили список курсов. Вам предстоит позвонить во все эти организации и выяснить полную информацию по каждому варианту, которая позволит сделать выбор.

15. Запишите критерии (5-6), которые будут для вас значимыми и помогут правильно расставить приоритеты при выборе и принятии решения:

а) Курсы МИД (3-х годовичные, стоимость очень высокая, расположены в 1,5 часах от дома);

б) Курсы в молодежном центре вашего района (3-х месячные, стоимость низкая, в 5-ти минутах ходьбы от дома); (Оцениваемые компетенции и их части:

в) «Английский за 3 недели» (3-х недельные, высокий интенсив, преподаватели из Англии, стоимость высокая, но доступная, в 1 часе езды от дома); (Оцениваемые компетенции и их части:

г) Курсы при Московской школе переводчиков (годовичные, высокий интенсив, стоимость приемлемая, расположены в 1 часе езды от дома).

16. Расставьте с помощью матрицы приоритетов (техника «три вопроса») приоритеты в своих ежедневных задачах. Обоснуйте выбор критериев для составления матрицы.

17. Составьте не менее 5 положений регламентов корпоративного стандарта организации времени руководителя.

18. Используя правила планирования и алгоритм жестко-гибкого планирования, составьте ежедневный план на ближайший рабочий день.

19. Отметьте в выдержке из хронокарты бухгалтера небольшой торговой фирмы все поглотители времени:

Вр.начал	Вр.заверш.	Действие (что делал?)	Результат, комментарии	Поглотитель времени
9:05	9:25	Включила компьютер, проверила эл.почту, ответила на письма руководителей филиалов	Письма срочные, по поводу учета складских остатков. Важно для отчетности	
9:25	9:50	Проверяла клиент-банк, выгрузила и провела выписку в программе	Второй бухгалтер в отпуске, приходится ее подменять	
9:50	10:25	Подготовка к совещанию, отвечала на разные звонки	Звонки постоянно, скорее бы Юлия вышла	

Вр.начал	Вр.заверш.	Действие (что делал?)	Результат, комментарии	Поглотитель времени
10:20	11:10	Совещание (обсуждение предстоящей выставки)	Слишком затянулось, менеджеры полчаса как минимум обсуждали вопросы дизайна стенда. Причем здесь я?	
11:10	12:30	Подготовила и отправила отчет в ФСС	Уложились. Успели.	
12:30	13:05	Подготовила и отправила платежки через клиент-банк, проверила поступление на р/сч	Второй бухгалтер в отпуске, приходится ее подменять	
13:10	13:55	Перерыв на обед	святое	

20. Отметьте в выдержке из хронокарты специалиста финансово-экономического отдела топливно-заправочной компании все ситуации, где были обнаружены поглотители времени

Затраченное время	Действие (что делал?)	Результат, комментарии	Поглотитель времени
09.05-09.40	Включил компьютер, Общение с коллегами на личные темы, кофе	Настраиваюсь на работу	
09.40-10.20	Просмотр и ответ на входящую корреспонденцию	Много слов, еще раз (в который!) письменно обсуждаем то, что уже обсудили по телефону и на совещании	
10.20-10.30	Подготовка к совещанию	Быстро составлял список вопросов и предложений	
10.30-11.05	Совещание у Ген.директора, постановка задач на неделю	Опять не успел как следует подготовиться, пришлось вопросы и предложения формулировать на бегу до кабинета. Видно, не я один, рассчитывали минут на 20, а вышло...	
11.10-11.55	Начисление заработной платы сотрудникам основного подразделения	Прямая обязанность	
11.55-12.05	Перерыв на быстрый кофе и новости	Отдохнул немного	
12.10-13.40	Совещание с отделом топливно-обеспечения МО РФ	В целом, продуктивное совещание, но много времени ушло на обсуждение организационных моментов	

21. Выделите в приведенном примере из хронокарты оценщика оценочной компании все поглотители времени и подсчитайте, сколько времени они отняли.

9.00-11.20	Дорога от офиса до объекта	Много времени отнимает дорога.
11.20-13.50	Ждал заказчика	Заказчик опоздал. Перепутал время
13.50-14.20	Осмотр объекта	Оперативно осмотрел. Сделал необходимые фотографии. Обсудил с заказчиком сроки выполнения работ.
14.20-15.30	Поездка на следующий объект	Оказалось, всего минут в 30 от предыдущего. Заблудился ввиду незнания местности
15.30-16.00	Осмотр объекта	Осмотрел. Сфотографировал. Обсудили детали заказа.
16.00-17.20	Поехал обратно в офис	Общественным транспортом быстрее. Не зависишь от городского трафика

22. С помощью матрицы многокритериальной оценки определите приоритетные инструменты тайм-менеджмента для организации командной работы.

23. Используя правила визуализации, составьте интеллект-карту основных направлений деятельности компании.

24. Покажите на примерах использование стратегий «веер возможностей» и «воронка шагов».

25. Установите соответствие между типами задач и списком задач.

Жесткие задачи	Гибкие задачи

Задачи:

- a. Провести совещание по вопросу увеличения числа потенциальных клиентов 16.04.08 в 15.00.
- b. Позвонить Сидорчуку, узнать причину срыва контракта.
- c. Сегодня обязательно нужно проверить, прошел ли платеж от «Маверикса» или нет.
- d. Представить новую концепцию развития отдела в понедельник, в 13.00.
- e. Хорошо бы до вечера закончить отчет о результатах продаж за неделю.
- f. Сегодня обязательно нужно встретиться с представителем заказчика.

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании Ученого совета ЧУ ВО МосАП
протокол № 12 от 12.12.2022
(в редакции № 1 от 30.08.2023 г., протокол №8)
(в редакции № 2 от 30.08.2024 г., протокол №8)

УТВЕРЖАЮ

Ректор ЧУ ВО МосАП

Т.В. Васильева

12.12.2022 г

(в редакции № 1 от 30.08.2023)

(в редакции № 2 от 30.08.2024)



**Рабочая программа дисциплины
«Современные HR-технологии»**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегическое управление организацией
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2024

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН.....	5
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....	8
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	13
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	15

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Современные HR-технологии» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина – одна из ведущих в системе магистерской подготовки HR-менеджеров, направленный на повышение профессиональной грамотности будущих специалистов. Изучение курса предусматривает практическое освоение различных технологий, методов и приемов работы, используемых при осуществлении основных направлений кадровой деятельности в организации.

Методической особенностью данного курса является практико-ориентированный подход в обучении с использованием тренинга, как интерактивного метода. Это позволяет максимально повысить учебную активность обучающихся и формировать умения и навыки, необходимые при реализации основных HR-функций.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 1 курсе во 2 семестре.

Цель и задачи дисциплины.

Целью изучения дисциплины является формирование у обучающихся практических навыков и компетенций в области технологий управления человеческими ресурсами организации.

Задачи изучения дисциплины:

- формирование практических умений и развитие навыков комплексной и текущей оценки персонала;
- формирование практических умений и развитие навыков реализации управления по целям;
- формирование практических умений и развитие навыков применения модели ситуационного менеджмента в управлении персоналом;
- формирование практических умений и развитие навыков применения инструментов коучинга в деятельности по управлению персоналом

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3	УК-3.1. Организует и руководит работой команды	технологии организации и проведения ассессмента Технологию ситуационного менеджмента, применяемую при организации работы команды основы технологии коучинга, применяемые при организации работы команды	применять технологию ассессмента для оценки персонала при управлении командной работой; применять ситуационный подход в управлении командой. применять технологию коучинга в командной работе.	решения профессиональных задач путем применения технологии ассессмента, ситуационного менеджмента и коучинга в управленческой деятельности.	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>
		УК-3.2. Определяет командную стратегию при разработке и практической реализации целей организации	технологии управления по целям модель стратегических карт.	формулировать и проводить декомпозицию целей, использовать стратегические карты. применять технологию управления по целям при разработке и практической реализации целей организации	формулировки и декомпозиции целей при разработке и практической реализации целей организации с применением инструмента "управление по целям"	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименован ие тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Тема 1 Ассесмент и ассесмент- центры, как технологии в современном HR- менеджменте	2		1	2						13	Отчет по практикуму по решению задач/15 Отчет по ситуационному практикуму/10
Тема .2. Технология управления по целям.	2		1	2						13	Отчет по практикуму по решению задач/15 Отчет по ситуационному практикуму/10
Тема 3. Технология ситуационного управления в HR- менеджменте	2		1	2						13	Отчет по практикуму по решению задач/15 Отчет по ситуационному практикуму/10
Тема 4. Технология коучинга в работе руководителя	2		1				2			13	Отчет по практикуму по решению задач/15 Участие в тренинге/10
Всего:	8		4	6			2			52	100
Контроль, час	36									Экзамен	
Объем дисциплины (в академических часах)	108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Ассесмент и ассесмент-центры, как технологии в современном HR-менеджменте

Ключевые термины: ассесмент, центры оценки, ассессор ЦО, участник ЦО, кандидат ЦО, наблюдатель ЦО, консультант ЦО. Компетентностный подход, оценка по компетенциям. Компетенции, компетентность и уровни проявления компетенций.

Целевая направленность ассесмента. Применение центров оценки. Преимущества применения ассесмент-технологии для ЦО, работодателя, ассессора. Ключевые компетенции ассессоров. Центры оценки и центры развития: сходство и различия.

Принципы подготовки и организации ассесмента. Субъекты процедуры ассесмента: роли и зоны ответственности.

Технология проведения ассесмента. Инструменты оценки, применяемые в рамках ассесмента. Типы интервью. Кейсы. Деловые игры.

Документационное обеспечение ассесмента. Составление матрицы для отчетности ассессора. Выбор формы отчета для заказчика. Оценка и шкалы по ассесменту. Ведение протокола. Порядок составления, требования к изложению результатов и структуре протокола.

Тема 2. Технология управления по целям

Управление по целям как инструмент повышения эффективности HR-процессов. Управление по целям и процессный подход.

Основные принципы управления по целям. Структура модели управления по целям. Этапы процесса управления по целям.

Формирование стратегических карт. Разработка карты целей компании, подразделений на основе методологии BSC. Перспективы карты целей: причинно-следственные связи. Декомпозиция целей. Карты ключевых показателей эффективности. Применение целевого управления в кадровом менеджменте по направлениям (мотивация, обучение, планирование.)

Инструменты управления по целям. Формулирование целей и задач (модель «SMART»). База контроля деятельности. Бланк «Ключевая цель». «Должно быть – есть». Треугольник «Q-C-T».

Анализ выполнения целей как один из инструментов управления бизнес-процессами. Управление по целям как инструмент развития персонала. Преимущества и ограничения применения концепции управления по целям.

Тема 3. Технология ситуационного управления в HR-менеджменте

Ситуационный подход в управлении. Специфика, преимущества

и ограничения. Ситуационная модель руководства Ф. Фидлера, подход Т. Митчела и Р. Хауса («путь-цель»), теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара, модель принятия решений В.Врума и Ф.Йетона. Критерии оценки ситуации (Врума-Йеттона).

«Теория жизненного цикла» Херси-Бланшара (модель ситуационного лидерства). Профессиональная зрелость сотрудника. Ответственность и компетентность как критерии профессиональной зрелости. Стадии профессиональной зрелости.

Особенности поведения и потребности сотрудника на каждой из стадий. Стили руководства. Соответствие стиля руководства стадии профессиональной зрелости сотрудника как условие перехода на следующую стадию. Последствия применения стиля руководства, не адекватного стадии профессиональной зрелости сотрудника.

Тема 4. Технология коучинга в работе руководителя.

Коучинг как технология. Специфика практики коучинга по сравнению с другими существующими практиками: тренингом, консультированием, наставничеством.

Разновидности направлений коучинга, применяемых в HR-деятельности: коучинг для руководителей; коучинг как наставничество (менторинг); внешний и внутренний персональный коучинг; групповой коучинг; коучинг функционального состава организации с постоянной консультационной поддержкой; коучинг отдельных проектов; системный коучинг.

Принципы коучинга. Роль коуча по отношению к «клиенту».

Возможности применения коучинга в HR-сфере: в индивидуальных коммуникациях, в обучении и развитии персонала, в управлении командой и т.п. Проблемы и ограничения, связанные с применением коучинга в области управления человеческими ресурсами.

Руководитель как коуч. Особенности применения коучинга в работе руководителя.

Инструменты и техники коучинга. Техника вопросов. Обратная связь. Формула Успеха Леонардо. Закон Парето 20/80. Матрица Эйзенхауэра. Пирамида логических уровней «Пирамида Р.Дилтса».

Шкалирование как метод оценки, выявления (выяснения) и продвижения. SWOT-анализ как инструмент тактического планирования.

Метод Де Боно «Шесть шляп» в работе с группой сотрудников. Применение индивидуальных методов коучинга в командной работе.

Способы генерации идей в коучинге «Мозговой штурм», «Китайское меню». Декартовы координаты.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекция, практикум по решению задач, ситуационный практикум, тренинг, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

Методические указания для обучающихся по работе во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам, их целесообразно записывать. После окончания лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по ее теме.

Обучающимся предоставляется возможность копирования презентаций для самоподготовки и подготовки к зачету.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со

сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;

- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;

- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;

- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Практикум по решению задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;

- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;

- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

В ходе выполнения практикума необходимо следовать технологическим инструкциям, использовать материал лекций, рекомендованных учебников, источников интернета, активно использовать помощь преподавателя на занятии.

Требования к оформлению результатов практикумов.

При подготовке отчета: изложение материала должно идти в логической последовательности, отсутствие грамматических и синтаксических ошибок, правильное оформление рисунков.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении тренинга

Тренинг – это форма интерактивного практического занятия, цель которого – сформировать у обучающихся поведенческие паттерны (устойчивые модели поведения, которые человек предпочитает использовать при взаимодействии с другими людьми, доведенные до автоматизма) для дальнейшей успешной работы в профессиональной сфере.

Прежде чем приступать к участию в тренинге, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о целях и задачах тренинга, о порядке проведения тренинга, критериях оценки результатов тренинга;
- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы;

В ходе проведения тренинга обучающийся должен активно участвовать в работе группы на всех этапах тренинга.

По итогам проведения тренинга, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления

(конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Ассессмент и ассессмент-центры, как технологии в современном HR-менеджменте</i>	Целевая направленность ассессмента. Применение центров оценки. Преимущества применения ассессмент-технологии для ЦО, работодателя, ассессора. Центры оценки и центры развития: сходство и различия. Ключевые компетенции ассессоров. Типы интервью. Кейсы. Деловые игры. Выбор формы отчета для заказчика. Оценка и шкалы по ассессменту. Ведение протокола. Порядок составления, требования к изложению результатов и структуре протокола.	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационному практикуму, Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчетов по практикумам	Отчет по ситуационному практикуму Отчет по практикуму по решению задач
<i>Тема 2. Технология управления по целям</i>	Разработка карты целей компании, подразделений на основе методологии BSC. Перспективы карты целей: причинно-следственные связи. Декомпозиция целей. Карты ключевых	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационному практикуму, Подготовка к	Отчет по ситуационному практикуму Отчет по практикуму по решению задач

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
	показателей эффективности. Применение целевого управления в кадровом менеджменте по направлениям (мотивация, обучение, планирование.) Анализ выполнения целей как один из инструментов управления бизнес- процессами. Управление по целям как инструмент развития персонала. Преимущества и ограничения применения концепции управления по целям.	практикуму по решению задач, подготовка отчетов по практикумам	
<i>Тема 3. Технология ситуационного управления в HR- менеджменте</i>	Ситуационная модель руководства Ф. Фидлера, подход Т. Митчела и Р. Хауса («путь-цель»), теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара, модель принятия решений В. Врума и Ф. Йетона. Критерии оценки ситуации (Врума- Йеттона).	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационному практикуму, Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчетов по практикумам	Отчет по ситуационному практикуму Отчет по практикуму по решению задач
<i>Тема. 4. Технология коучинга в работе руководителя</i>	Шкалирование как метод оценки, выявления (выяснения) и продвижения. SWOT- анализ как инструмент тактического планирования. Метод Де Боно «Шесть шляп» в работе с группой сотрудников. Применение индивидуальных методов коучинга в командной работе. Способы генерации идей в коучинге «Мозговой шторм», «Китайское меню». Декартовы координаты.	Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Подготовка к тренингу Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчетов по практикуму	Участие в тренинге Отчет по практикуму по решению задач

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература

1. Акулов, А. О. Системы сбалансированных показателей: учебное пособие / А. О. Акулов ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2014. – 142 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

2. Михненко, П. А. Теория организации и организационное поведение : учебник : [16+] / П. А. Михненко. – Москва : Университет ЧУ ВО МАП, 2019. – 192 с. : табл., граф., ил. – (Университетская серия). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

Дополнительная литература

1. Капранова, М. В. Основы психологической диагностики и оценки персонала : учебное пособие : [16+] / М. В. Капранова, М. В. Бучацкая ; Технологический университет. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 161 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

2. Николаев, А. А. Социальное управление: учебник для вузов : [16+] / А. А. Николаев, П. В. Разов ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Прометей, 2019. – 555 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

3. Шапиро, С. А. Организационное поведение : учебное пособие : [16+] / С. А. Шапиро. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 446 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	ссылка
1.	Библиотека Успеха: раздел «Коучинг»	http://library.proc0aching.com
2.	Библиотека сайта дистанционного образования «Элитариум»	http://www.elitarium.ru/
3.	Информационный сайт «HR-Performance»	http://www.hr-performance.ru
4.	Сайт журнала «Директор по персоналу»	http://www.hr-director.ru
5.	Сайт журнала «Управление персоналом»	http://www.top-personal.ru
6.	Сайт «Pro-персонал»	http://www.pro-personal.ru
7.	Портал HR-Maximum	http://www.hrmaximum.ru
8.	HR-портал: HR-Сообщество и публикации	http://hr-portal.ru

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в

себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
- Inkscape – векторный графический редактор <https://inkscape.org/ru/o-programme/>
- Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>

электронно-библиотечная система:

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

современные профессиональные базы данных:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

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

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
1	Ситуационный практикум	Отчет по практикуму 10-6 - Активное участие в процессе, выступление логично и аргументировано, отчет предоставлен в срок 5-1 - Участие в процессе в определенной роли, выступление в основном логично, недостаточная аргументация, отчет не предоставлен в срок
2	Тренинг	10 – участник правильно и детально сформулировал и корректно обосновывал модель поведения в рассматриваемой управленческой ситуации; 9-7 – участник правильно, но недостаточно детализировано сформулировал модель поведения в рассматриваемой управленческой ситуации, корректно ее обосновывая; 6-5 – участник правильно, но недостаточно детализировано сформулировал модель поведения в рассматриваемой управленческой ситуации, корректного обоснования не сделано; 4-1 – участник неправильно сформулировал модель поведения в рассматриваемой управленческой ситуации 0 – участник малоактивен, управленческую ситуацию проанализировать не может или делает это поверхностно.
3	Практикум по решению задач	Отчет по практикуму 15-13– задача решена полностью и корректно; использованы все необходимые методики и инструменты; сделан полный вывод с использованием профессиональной терминологии, отчет предоставлен в срок 12-8– задача решена полностью, но с незначительными ошибками; использованы не все необходимые методики и инструменты; сделан недостаточно полный вывод, отчет не предоставлен в срок 7-0 – задача решена не полностью или не решена; допущены критические ошибки; не использованы необходимые методики и инструменты; не сделан

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
		вывод или вывод не соответствует результатам решения задачи, отчет не предоставлен

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Типовые задания для проведения ситуационного практикума

Ситуационный практикум №1. Новый сотрудник.

Ситуация.

Приближается Новый год (остался 1 месяц), который вы отмечаете всем коллективом отдела. Вы хотите, чтобы у новогоднего вечера была интересная концепция и обязательно костюмы, концертные номера, подарки, награждение лучших сотрудников, лотерея. Но кому поручить? Перед Новым годом, как всегда, очень много работы.

Месяц назад в коллективе появился новый сотрудник: энергичный, жизнерадостный, берется за любую работу, полон сил и энтузиазма. Именно такой организатор корпоративного праздника вам и нужен.

Задание.

Определите уровень зрелости сотрудника, относительно задачи, поставьте задачу сотруднику, используя алгоритм постановки задач и критерии SMART

Если вы почувствуете необходимость – придумайте все дополнительные условия, которые вам потребуются для проведения данной беседы. Исходите из вашей реальной практики начальника отдела/руководителя.

Типовые сценарии тренинга

Тема: «Применение ситуационной модели Херси-Бланшара в работе руководителя»

Цель: освоение технологии ситуационного управления в управлении

Продолжительность тренинга – 3 ак. часа.

Схема проведения тренинга:

1. Введение в тему (10 мин).

Сообщение темы и целей преподавателем.

Упражнение-разогрев «Шкала».

2. Мини-лекция о содержании модели Херси-Бланшара (10 мин)

3. Анализ модели Херси-Бланшара:

- работа в мини-группах: «Основные потребности сотрудника возможные стили поведения руководителя на каждой из стадий профессиональной зрелости сотрудника (с фиксацией основных идей) (15 мин);

- дискуссия в общей группе (10 мин);
- комментарии преподавателя (5 мин)
- 4. Мини-лекция «Ситуационная беседа с сотрудником: цели и этапы» (10 мин)
- 5. Подготовка к выполнению упражнения «Ситуационная беседа с сотрудником» (15 мин):
 - разъяснения преподавателем порядка выполнения упражнения;
 - демонстрационное проведение беседы перед группой (двумя участниками);
 - деление на мини-группы по 3 человека с распределением ролей: руководитель, сотрудник, аналитик;
 - выбор темы для беседы.
- 6. Проведение бесед в тройках (15 мин).
- 7. Обратная связь от аналитика участникам диалога (5 мин).
- 8. Дискуссия в общей группе об итогах проведенного упражнения (30 мин):
 - впечатления и выводы «руководителей» о применении ситуационной беседы (что оказалось трудным, что было комфортным, удалось ли определить стадию профессиональной зрелости сотрудника);
 - впечатления и выводы «сотрудников» (что оказалось трудным, что было комфортным);
 - мнения аналитиков (что было сделано удачно, какие ошибки были допущены, достигнута ли цель беседы)
- 9. Подведение итогов тренинга. Групповой анализ на тему: «Преимущества и проблемы применения ситуационной беседы в работе руководителя» (10 мин).

Типовые задания для практикумов по решению задач

Задание №1. Сравните указанные в первом столбце инструменты коучинга, проанализируйте их по трем параметрам и внесите результаты анализа в таблицу:

	Для решения каких проблем целесообразно применять	Преимущества инструмента	Слабые места, трудности при применении инструмента
Диаграмма Паретто			
Матрица Эйзенхауэра			
Колесо критериев			

Задание №2.

Запишите в соответствующей графе свою актуальную цель. Примените лестницу вопросов для раскрытия дополнительных ресурсов, способных повысить Вашу эффективность при достижении

поставленной цели. Ответьте на вопросы и впишите ответы в свободный столбец таблицы.

Моя цель		
<u>Видение.</u>	Кто выигрывает? Кто еще заинтересован в этом?	
<u>Идентичность.</u>	Кем вы хотите быть? Кем Вы будете, когда...? Каким человеком Вы были?	
<u>Ценности.</u>	Почему это важно? Какие ценности в это заложены?	
<u>Возможности.</u>	Как Вы добьетесь этого? Какие навыки у Вас есть? Какие навыки Вам необходимо развить?	
<u>Действия/ Привычки</u>	Какие действия нужно предпринять? Что Вы можете сделать для того, чтобы поддержать...?	
<u>Окружение/ Среда</u>	Где бы вы хотели, чтобы это произошло? Когда Вы сделаете это?	

Задание №3. Оцените целесообразность применения указанных методов группового коучинга в ситуации сопротивления внедрению нового проекта и аргументируйте свой ответ. Результаты оценки и аргументы внесите в таблицу:

	Целесообразность применения в групповом коучинге для решения проблемы сопротивления внедрению проекта	Аргументация (если целесообразно, то каков принцип действия: если нет – почему)
«Шесть шляп»		
Декартовы координаты		
GROW		
Колесо критериев		
Шкалирование		

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в виде экзамена.

	Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале: 1:0-30; 2:0-30; 3:0-40. Если обучающийся набрал по итогам семестра 50-60 баллов, но претендует на повышение оценки, ему разрешается ответить только на 3 вопрос билета. -90-100 (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. -70-89 (хорошо) – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Ход решения задачи правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. -50-69 (удовлетворительно) – ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена частично. -Менее 50 (неудовлетворительно) – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задача не решена

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа.

1. Раскройте понятие «декомпозиция целей» и поясните, для чего она применяется.
2. Раскройте понятие «ключевые показатели эффективности» и их роль в системе управления организацией по целям.
3. Раскройте содержание стадии «вхождения», основные потребности сотрудника и уместный стиль руководства в этот период.
4. Раскройте содержание стадии «ориентировки», основные

потребности сотрудника и уместный стиль руководства в этот период.

5. Раскройте содержание стадии «вовлеченности», основные потребности сотрудника и уместный стиль руководства в этот период.

6. Раскройте понятие «ситуационное управление» и опишите известные Вам модели ситуационного управления.

7. Раскройте содержание стадии «принятия ответственности», основные потребности сотрудника и уместный стиль руководства в этот период.

8. Раскройте понятие «стадия профессиональной зрелости сотрудника» и как оно связано с деятельностью руководителя.

9. Раскройте понятие «коучинг», его специфику, возможности и роль в работе руководителя.

10. Раскройте суть инструмента группового коучинга «Шесть шляп».

11. Раскройте понятие «ассессмент», его принципы, специфику, область применения

12. Раскройте понятие «центры оценки», их целевую направленность, принципы организации, структуру.

13. Раскройте понятие «асессор ЦО», его необходимые компетенции, его роль в процедуре ассессмента.

14. Раскройте понятие «инструменты коучинга» и объясните принцип их работы на примере одного из них.

15. Перечислите типы интервью, применяемых в рамках ассессмента, и раскройте их суть.

16. Раскройте понятие «компетенции», их виды, подходы к их выявлению и корректной формулировке для использования в управленческой деятельности.

17. Раскройте понятие «процессный подход» в управлении организацией и объясните, как он связан с управлением по целям.

18. Раскройте понятие «комплексная система оценки персонала».

19. Раскройте понятие «модель компетенций». Как и где она используется.

20. Раскройте понятие «индикаторы поведения», методы их выявления, области применения.

21. Раскройте понятие «матрица ЦО».

22. Раскройте понятие «стратегические карты», их область применения и особенности их разработки.

23. Раскройте понятие «управление по целям», специфику применения, преимущества и проблемы применения данного инструмента.

24. Раскройте понятия внешнего и внутреннего ассессмента. Чем отличается специфика их организации и применения.

25. Раскройте суть преимуществ от применения ассессмент-технологии для ассессоров, для работодателя. Есть ли выгоды от данной

технологии для участников?

Задания 2 типа.

1. Обоснуйте практическую целесообразность специального обучения новых сотрудников с использованием применения стиля руководства «делегирование полномочий». Приведите примеры, когда это целесообразно.

2. Объясните суть технологии написания отчета ассессором для компании-заказчика.

3. Сформулируйте и кратко раскройте основные методы определения потребности в персонале в современной организации

4. Объясните, какие группы работников компании могут участвовать в оценке корпоративных компетенций? Аргументируйте свой ответ.

5. Раскройте задачи и методы проведения оценки компетенций и квалификации персонала.

6. Раскройте возможные варианты использования результатов оценки по компетенциям при принятии кадровых решений.

7. Как оценивается уровень развития компетенций работника с помощью поведенческого интервью? Проиллюстрируйте примером свой ответ.

8. Кто имеет доступ к результатам оценки корпоративных компетенций? Как эти результаты рекомендуется использовать в дальнейшем? Проиллюстрируйте примером свой ответ.

9. Какие преимущества имеет использование проективных технологий в оценке персонала? Проиллюстрируйте примером свой ответ.

10. Определите основные источники влияния на содержание и структуру ассессмента.

11. Раскройте особенности разработки карты целей компании, подразделений на основе методологии BSC.

12. Приведите пример годовой ключевой цели руководителя HR-отдела и сформулируйте ее в соответствии с моделью SMART.

13. Преимущества и недостатки применения игровых методов оценки персонала. Проиллюстрируйте свой ответ примером.

14. Определите специфику работы ассессора. Проиллюстрируйте ответ примерами.

15. Объясните порядок действий менеджеров организации при реализации технологии управления по целям.

16. Объясните, на конкретном примере, как осуществляется декомпозиция цели.

17. Объясните принципы и методы построения системы ассессмента на всех этапах HR-цикла.

18. Объясните, какие факторы следует анализировать при разработке стратегических карт.

19. Объясните, какую информацию целесообразно вносить в бланк цели и поясните на что следует обратить внимание при его заполнении.

20. Раскройте предмет, цели и задачи, сферу применения ассессмента.

21. Объясните, в чем специфика применения методов коучинга в работе с группой и приведите пример применения одного из таких методов.

22. Объясните, в чем суть шкалирования и в каких ситуациях применим этот инструмент коучинга

23. Сформулируйте критерии выбора методов оценки для процедуры ассессмента. Поясните на примерах.

24. Поясните, в каких ситуациях применим инструмент «Матрица Эйзенхауэра» (обоснуйте на примере).

25. Объясните на примере, как применяется инструмент «Должно быть-есть» в работе руководителя.

Задания 3 типа.

1. Сформулируйте вопросы компетентностного интервью для оценки кандидата на должность руководителя юридического отдела.

2. Разработайте модель компетенций на позицию «менеджер по управлению персоналом крупного холдинга».

3. Вам, как руководителю HR-отдела, руководство поручило разработать и внедрить систему адаптации новых сотрудников компании. Структурируйте эту цель (обозначьте текущую ситуацию, укажите задачи, критерии выполнения, мероприятия и сроки выполнения). Как вы можете каскадировать» эту цель в своем подразделении?

4. Вы топ-менеджер. Недавно Вы повысили в должности одного из успешных сотрудников, назначив его руководителем отдела. Но после назначения он стал засиживаться на работе допоздна, часто не успевает завершать свои дела вовремя, и отдел периодически оказывается в состоянии аврала. Окажите сотруднику коучинговую помощь, применив матрицу Эйзенхауэра.

5. Сотрудник работает в компании 2 года. Недавно ему поручили работу в рамках нового проекта. Он сначала охотно за него взялся, но вскоре перестал проявлять инициативу и без Вашего контроля работает вяло и неуверенно. Объясните, с точки зрения модели Херси-Бланшара, в чем дело. Какие действия должен предпринять руководитель?

6. Разработайте расписание для проведения ассессмента, если у вас спланированы 4 активности и всего 10 участников. Варианты возможных активностей предложите сами.

7. Вы руководитель отдела продаж в магазине электроники. Сотрудник, в целях, повышения качества обслуживания клиентов, ввести предлагает ввести дополнительную услугу, дистанционное

консультирование клиентов по вопросам использования новых гаджетов. Обсудите с ним его предложение с применением треугольника «Q-C-T».

8. Разработайте 2 активности по методу «аналитическая презентация» для выявления таких компетенций, как «лидерство», «анализ фактов».

9. Вам необходимо организовать ассессмент для отбора руководителей отделов продаж в региональных филиалах. Разработайте кейс для включения в процедуру ассессмента и поясните, на выявление каких компетенций направлен данный кейс.

10. Начинаящий руководитель после своего назначения на должность стал слишком ориентироваться на мнения коллег, поэтому часто не может принять окончательного решения, опасаясь, что оно может не всем понравиться. Он не проявляет инициативы, хотя поначалу проявлял больше инициативности и независимости. Как это можно объяснить с точки зрения ситуационной модели Херси-Бланшара и какие действия должен предпринять его непосредственный руководитель?

11. Сотрудник проработал в компании 3 года, с работой своей справлялся, но был безинициативен и допускал ошибки. Недавно ему поручили работу в рамках нового проекта. Сначала он был в нерешительности, но вскоре начал проявлять инициативу и стал уверенно действовать даже без постоянного контроля руководителя. Объясните, с точки зрения модели Херси-Бланшара, чем вызвана такая перемена. Какие действия должен предпринять руководитель?

12. Сотрудник только что прошел испытательный срок. Он охотно берется за любые новые дела. Сейчас Вы планируете новый достаточно сложный проект, которым сотрудник очень хочет руководить. Но Вы не решаетесь ему это поручить. Обоснуйте свою точку зрения с позиций модели Херси-Бланшара.

13. Ваш сотрудник опытен и компетентен. Вы давно хотите поручить ему отдельный участок работы Вашего подразделения и полностью делегировать ему координацию и контроль данного процесса. Но сотрудник постоянно сомневается и отказывается. Каким образом Вы можете изменить ситуацию и как можете применить свои знания в области ситуационного руководства.

14. Спроектируйте для процедуры ассессмента активность (упражнение, деловую игру) для выявления компетенции «Эффективность», проявляющейся в следующих индикаторах поведения:

- демонстрирует детальный и структурированный подход к решению задач с учетом приоритетов для достижения поставленных целей;

- достигает поставленных целей в согласованные сроки, с учетом критериев качества и оптимального использования ресурсов в своей

зоне ответственности;

- предлагает рациональные и системные решения для достижения.

15. Вам нужно обсудить с сотрудником ход выполнения задачи. Составьте проект беседы, направленной на выяснение уровня его профессиональной зрелости.

16. Разработайте вопросы для ситуационного интервью, направленного на выявление профессиональных компетенций HR-менеджера.

17. Разработайте перечень компетентностных вопросов для выявления компетенции «Инициативность», проявляющейся в следующих индикаторах поведения:

- выявляет проблемы и предлагает варианты их решения;
- оценивает риски и видит способы их минимизации;
- предлагает инициативы в зоне своей ответственности.

18. Разработайте перечень проективных вопросов для выявления компетенции «Конструктивный подход к взаимодействию», проявляющейся в следующих индикаторах поведения:

- для достижения общего результата активно вовлекает во взаимодействие коллег;
- открыто и полно делится информацией при взаимодействии с коллегами в своей зоне ответственности;
- оказывает влияние на других, в т.ч. и на эмоциональном уровне.

19. Ваш сотрудник столкнулся с задачей, решение которой стало вызывать у него затруднения. Но у Вас есть подозрения, что он просто ленится. Какие инструменты коучинга можно применить, чтобы выяснить причины и сдвинуть работу с «мертвой точки»?

20. Вы руководитель отдела. Ваш вышестоящий менеджер считает, что необходимо внедрить новый способ оформления базы данных уже имеющихся клиентов. Но для этого требуется применение иной электронной программы. Перенести «оптом» старую базу в новую «оболочку» невозможно, сотрудникам придется делать это вручную. Ваш руководитель настаивает, чтобы это было сделано в кратчайшие сроки. Обоснуйте ему риски реализации данного решения с применением треугольника «Q-C-T».

21. Ваш сотрудник находится на этапе «вхождения» относительно новых задач. Но, вопреки концепции Херси-Бланшара, на этом этапе он отнюдь не проявляет повышенной готовности брать на себя полную ответственность и отказывается проявлять инициативу, предпочитая чаще задавать вопросы Вам. Означает ли это, что модель Херси-Бланшара неверна, или Вы ошиблись относительно определения стадии профессиональной зрелости сотрудника. Ответ обоснуйте.

22. Ваш сотрудник опытен и компетентен. Вы давно хотите поручить ему отдельный участок работы Вашего подразделения и

полностью делегировать ему координацию и контроль данного процесса. Но сотрудник постоянно сомневается и отказывается. Каким образом Вы можете изменить ситуацию и как можете применить свои знания в области коучинга.

23 Мы понимаем, что сотрудник, которому мы в ближайшем будущем планируем предоставить возможность карьерного роста, видит в работе руководителя только преимущества, но не осознает реальных сложностей. Осуществите рефрейминг таким образом, чтобы показать ему всю сложность и ответственность работы руководителя.

24. Разработайте ситуационные вопросы для выявления компетенции «Клиентоориентированность», проявляющейся в следующих индикаторах поведения:

- своевременно реагирует на запросы клиентов;
- обеспечивает качественную коммуникацию с клиентами;
- удовлетворяет потребности клиентов в процессе решения поставленных задач.

25. Компания переходит на другую организационно-правовую форму или же становится более открытой для проверяющих органов. В связи с этим происходит увеличение документооборота и усложнение отчетности. Естественно, это раздражает сотрудников. Проведите рефрейминг ситуации, чтобы усилить ее позитивное восприятие.

ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»

УТВЕРЖДЕНО

На заседании Ученого совета ЧУ ВО МосАП
протокол № 12 от 12.12.2022
(в редакции № 1 от 30.08.2023 г., протокол №8)
(в редакции № 2 от 30.08.2024 г., протокол №8)

УТВЕРЖАЮ

Ректор ЧУ ВО МосАП



Т.В. Васильева

12.12.2022 г

(в редакции № 1 от 30.08.2023)

(в редакции № 2 от 30.08.2024)

Рабочая программа дисциплины «Кросс-культурный менеджмент»

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегическое управление организацией
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	5
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	6
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	7
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	13
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	15

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Кросс-культурный менеджмент» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Изучение дисциплины ориентировано на получение обучающимися знаний профессиональной терминологии по данной дисциплине для принятия и обеспечения реализации обоснованных организационно-управленческих решений, а также на изучение основных видов типологий деловых культур для оценки операционной, организационной эффективности и социальной значимости управленческих решений в условиях кросс-культурной среды.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

Цели и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины является получение достаточных знаний и навыков, необходимых в будущей профессиональной деятельности для самостоятельного принятия обоснованных организационно-управленческих решений в условиях кросс-культурной среды.

Задачи дисциплины:

- сформировать знания, умения и практический опыт оценивания операционной, организационной эффективности и социальной значимости управленческих решений на основе инструментария кросс-культурного менеджмента с учетом российской деловой ментальности;
- решать стандартные задачи профессиональной деятельности с помощью инструментов стратегического и оперативного маркетинга инноваций;
- научиться использовать основные типологии деловых культур для обеспечения реализации организационно-управленческих решений;
- научиться применять различные кросс-культурные стратегии для оценки операционной, организационной эффективности и социальной значимости управленческих решений;
- формирование уровня знаний, умений, практического опыта обоснования организационно-управленческих решений с использованием основной типологии деловых культур;
- формирование уровня знаний, умений, практического опыта преодоления межкультурного конфликта для оценки операционной,

организационной эффективности и социальной значимости управленческих решений в условиях кросс-культурной среды;

- формирование уровня знаний, умений, практического опыта применения методики Г. Хофстеде для реализации организационно-управленческих решений в условиях кросс-культурной среды.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			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-3.4. Принимает самостоятельно обоснованные организационно-управленческие решения в условиях кросс-культурной среды	Определение понятий и профессиональную терминологию по курсу "Кросс-культурный менеджмент" для принятия обоснованных организационно-управленческих решений	Принимать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом характеристики деловой ментальности крупных геополитических регионов.	Обоснования организационно-управленческих решений с использованием основной типологии деловых культур	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>
		ОПК-3.5. Дает оценку операционной, организационной эффективности и социальной значимости управленческих решений в условиях кросс-культурной среды	Виды и понятия коммуникации для оценки операционной, организационной эффективности и социальной значимости управленческих решений в условиях кросс-культурной среды	Оценивать операционную, организационную эффективность и социальную значимость управленческих решений с учетом российской деловой ментальности.	Преодоления межкультурного конфликта для оценки операционной, организационной эффективности и социальной значимости управленческих решений в условиях кросс-культурной среды	
		ОПК-3.6. Обеспечивает реализацию организационно-управленческих решений в условиях кросс-культурной среды	Основные типологии деловых культур для обеспечения реализации организационно-управленческих решений.	Применять различные кросс-культурные стратегии для оценки операционной, организационной эффективности и социальной значимости управленческих решений.	Применения методики Г. Хофстеде для реализации организационно-управленческих решений в условиях кросс-культурной среды	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Тема 1. Сущность кросс-культурного менеджмента	1	2								14	Доклад-презентация/15
Тема 2. Основные типологии деловых культур. Модель Г. Хофстеде	1			2						14	Отчет по ситуационному практикуму /20
Тема 3. Региональные показатели по модели Г. Хофстеде.	2		2							14	Отчет по практикуму по решению задач/10
Тема 4. Основные типологии деловых культур.	2	2								14	Доклад-презентация/15
Тема 5. Кросс-культурные стратегии в управлении организацией	1		2							14	Отчет по практикуму по решению задач/10
Тема 6. «Культурный шок» и стратегии преодоления межкультурного конфликта	1		2							18	Отчет по практикуму по решению задач/10 Реферат /20
Всего:	8	4	6	2						88	100
Контроль, час	0										Зачет
Объем дисциплины (в академических часах)	108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Тема 1. Сущность кросс-культурного менеджмента

Кросс-культурный менеджмент. Возникновение, предмет, задачи дисциплины. Происхождение и история термина «культура». Определение культуры в кросс-культурном менеджменте. Понятие коммуникации. Виды коммуникации.

Тема 2. Основные типологии деловых культур. Модель Г. Хофстеде

Основные типологии деловых культур. Модель Г. Хофстеде. Первичные ценностные ориентации. Практическое применение методики Г. Хофстеде.

Тема 3. Региональные показатели по модели Г. Хофстеде.

Региональные показатели по модели Г. Хофстеде. Характеристики деловой ментальности крупных геополитических регионов. Российская деловая ментальность по методике Г. Хофстеде.

Тема 4. Основные типологии деловых культур

Основные типологии деловых культур. Характеристики Э. Холла, Т. Парсонса и Ф. Тромпенаарса. Высокий/низкий контекст Эдварда Холла. Партикуляризм/универсализм Т. Парсонса - Ф. Тромпенаарса

Тема 5. Кросс-культурные стратегии в управлении организацией

Кросс-культурные стратегии в управлении организацией. Модели корпоративных культур по Т. Дилу и А. Кеннеди. Модели корпоративных культур по Дж. Зонненфельду. Корпоративные культуры в кросс-культурном менеджменте: типология Ф. Тромпенаарса и Ч. Хампдена-Тернера.

Тема 6. «Культурный шок» и стратегии преодоления межкультурного конфликта

«Культурный шок» и стратегии преодоления межкультурного конфликта. Понятие «культурного шока». Стадии «культурного шока». Способы преодоления межкультурного конфликта

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекция, семинары, практикумы по решению задач, ситуационные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя,

направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить

концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Практикум по решению задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления

особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступить к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;
- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение

основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Реферат

Подготовка рефератов направлена на развитие и закрепление у обучающихся навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Рефераты должны отвечать высоким квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления.

Темы рефератов, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы. Объем реферата может быть от 12 до 15 страниц машинописного текста, отпечатанного через 1,5 интервала, а на компьютере через 1 интервал (список литературы и приложения в объем не входят).

Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы реферата, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования.

В основной части подробно раскрывается содержание вопроса (вопросов) темы.

В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и даны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы.

В список литературы (источников и литературы) обучающийся включает только те документы, которые он использовал при написании реферата.

В приложении (приложения) к реферату могут выноситься таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте реферата.

**Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках
изучения дисциплины**

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма контроля
<i>Тема 1. Сущность кросс- культурного менеджмента</i>	Определение культуры в кросс- культурном менеджменте. Понятие коммуникации.	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка доклада- презентации	Доклад-презентация
<i>Тема 2. Основные типологии деловых культур. Модель Г. Хофстеде</i>	Практическое применение методики Г. Хофстеде.	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму	Отчет по ситуационному практикуму
<i>Тема 3. Региональные показатели по модели Г. Хофстеде.</i>	Российская деловая ментальность по методике Г. Хофстеде.	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму по решению задач	Отчет по практикуму по решению задач
<i>Тема 4. Основные типологии деловых культур</i>	Партикуляризм /универсализм Т. Парсонса - Ф.Тромпенаарса	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка доклада- презентации	Доклад-презентация
<i>Тема 5. Кросс-культурные стратегии в управлении организацией</i>	Корпоративные культуры в кросс- культурном менеджменте: типология Ф.Тромпенаарса и Ч. Хампдена- Тернера.	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму по решению задач	Отчет по практикуму по решению задач
<i>Тема 6. «Культурный шок» и стратегии преодоления межкультурного конфликта</i>	Способы преодоления межкультурного конфликта	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к практикуму по решению задач,	Отчет по практикуму по решению задач Реферат

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма контроля
		подготовка отчета по практикуму по решению задач подготовка реферата	

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Деловое общение : учебное пособие / авт.-сост. И. Н. Кузнецов. – 9-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 524 с. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621627>
2. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392>

Дополнительная литература:

1. Кислицына, И. Г. Психология делового общения : учебное пособие : [16+] / И. Г. Кислицына ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2017. – 112 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.
2. Коммуникационный менеджмент : учебное пособие : [16+] / О. С. Звягинцева, Д. С. Кенина, О. Н. Бабкина, А. П. Исаенко ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 132 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1.	Международный научный журнал Проблемы теории и практики управления	https://ptpmag.ru/
2.	Библиотека управления Корпоративный менеджмент	http://www.cfin.ru/management/strategy/classic/management_research.shtml
3.	Международное Сообщество	http://www.e-xecutive.ru/

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
	Менеджеров	
4.	Бизнес-портал aup.ru: менеджмент и маркетинг в бизнесе	http://www.aup.ru
5.	Российский журнал менеджмента	https://rjm.spbu.ru/

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
 - Inkscape – векторный графический редактор <https://inkscape.org/ru/o-programme/>
 - Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>
- электронно-библиотечная система:*
- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская

библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.

современные профессиональные базы данных:

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

- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

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

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

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Доклад-презентация	15 – доклад выполнен в соответствии с требованиями, 10 правильно оформленных слайдов презентации, грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на все вопросы преподавателя и обучающихся. 10 – доклад выполнен в основном соответствии с требованиями, 10 не совсем правильно оформленных слайдов презентации, грамотное использование экономической терминологии, в основном свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик частично правильно ответил на все вопросы преподавателя и обучающихся. 5 – доклад выполнен в основном в соответствии с требованиями, 10 не совсем правильно оформленных слайдов презентации, докладчик был привязан к тексту, докладчик испытывал затруднения при ответе на вопросы преподавателя и обучающихся. 1 – доклад выполнен не в соответствии с требованиями, 10 не совсем правильно оформленных слайдов презентации, 0 - докладчик был привязан к тексту, докладчик не смог ответить на вопросы преподавателя и обучающихся.
2.	Реферат	20 – грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемой проблемы, логичность и обоснованность выводов; 15 – грамотное использование терминологии,

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
		частично верные суждения в рамках рассматриваемой темы, выводы недостаточно обоснованы; 5 – грамотное использование терминологии, способность видения существующей проблемы, необоснованность выводов, неполнота аргументации собственной точки зрения.
3.	Ситуационный практикум	Отчет по практикуму 20-10 – грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемой проблемы, логичность и обоснованность выводов в отчете; 9-7 – грамотное использование терминологии, частично верные суждения в рамках рассматриваемой темы, выводы недостаточно обоснованы в отчете; 6-5 – грамотное использование терминологии, способность видения существующей проблемы, необоснованность выводов, неполнота аргументации собственной точки зрения в отчете.
4.	Практикум по решению задач	Отчет по практикуму 10– задача решена полностью и корректно; использованы все необходимые методики и инструменты; сделан полный вывод с использованием профессиональной терминологии, отчет предоставлен в срок 7– задача решена полностью, но с незначительными ошибками; использованы не все необходимые методики и инструменты; сделан недостаточно полный вывод, отчет не предоставлен в срок 5 – задача решена не полностью или не решена; допущены критические ошибки; не использованы необходимые методики и инструменты; не сделан вывод или вывод не соответствует результатам решения задачи, отчет не предоставлен

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Типовые задания к практикуму по решению задач

Практическое задание № 1

Задание 1

В фирму прибыл новый сотрудник - иностранец из Индии. У него возникли недопонимания с коллегами из-за различий в менталитете.

Как наладить уровень взаимопонимания в организации?

Задание 2

Вы – начальник отдела продаж. Ваш руководитель выговаривает

Вам за промах, который допустил Ваш подчиненный во время разговора с клиентом в тот день, когда у Вас был законный выходной. Вы начинаете оправдываться перед руководителем и убеждать его в своей невинности на повышенных тонах.

Какой принцип делового общения вы нарушали? Как вы должны были поступить в данной ситуации?

Задание 3

На встрече с деловым партнером сотрудник юридического отдела банка высказал свое мнение, по обсуждаемому вопросу, используя юридический сленг, непонятный собеседнику. Деловой партнер даже не стал вступать с ним в разговор и покинул встречу.

Какой принцип взаимопонимания в общении нарушен? Как должен был поступить сотрудник банка?

Задание 4

Вы работаете менеджером по продажам и Вам необходимо предложить новые услуги компании. Клиент подробно объясняет, почему он не хочет пользоваться предлагаемой услугой.

Как вы поведете себя в этой ситуации?

Задание 5

Вы работали над важным проектом. На завершающем этапе его нужно утвердить у руководителя. В процессе обсуждения проекта Вы понимаете, что руководитель агрессивно реагирует на каждое ваше предложение. Завтра руководителя не будет в офисе и это дело нужно решить сегодня.

Как вам следует поступить, исходя из сложившегося эмоционального и социально-ролевого контекста.

Практическое задание № 2

Задание

Александр, преуспевающий бизнесмен, приехал на встречу со своим школьным другом Владимиром на 10 минут раньше назначенного времени. Друзья не виделись почти пять лет. Владимир работал руководителем небольшого банка. В приемной Александра встретила обаятельная секретарша. «Владимир Иванович ждет вас, - сказала она. – Но в настоящий момент он говорит по телефону. Пока линия на селекторе не погасла, я предложу вам чай или кофе. Вы можете расположиться в этом кресле и полистать газеты и журналы». Телефонный разговор затянулся. Когда через полчаса Владимир вышел из кабинета, чтобы приветствовать друга, Александр выглядел обиженным и не старался этого скрывать. Обращаясь к хозяину, он сказал: «Вова! Уж если ты не мог закончить разговор, когда я пришел, то хотя бы пригласил меня в кабинет. Друзьям «крутость» не показывают. Я ведь могу и обидеться».

Вопросы к кейсу

1) Как вы считаете, имел ли Александр основания для обиды?

Прокомментируйте свой ответ.

2) К какому типу деловой культуры (в отношении времени) принадлежат, по вашему мнению, Владимир и Александр?

Практическое задание № 3

Задание

Фирма, где вы работаете, отмечает свой 10-летний юбилей. Руководством было принято решение, что на празднование юбилея фирмы будут приглашены и зарубежные партнеры из США, Китая и Франции. В рамках празднования юбилея предполагалось также и провести деловые встречи с партнерами для решения важных для фирмы проблем. Вам поручили организовать данную встречу.

Задание к кейсу

1) Составьте план мероприятий с учетом особенностей кросскультурной коммуникации присутствующих сторон. Как вы организуете деловые переговоры с партнерами –коллективно или отдельно с каждой стороной? Не будет ли это мешать праздничным мероприятиям? Какие особенности каждой из сторон вы должны учесть при планировании и проведении мероприятий?

2) Используя учебники и научную литературу, выделите и опишите кросскультурные особенности реализации международных проектов на примере какой-либо компании. Определите этапы реализации проекта, характерные особенности каждого из этапов с точки зрения особенностей деловой культуры стран-партнеров. Разработайте рекомендации по совершенствованию межкультурных коммуникаций.

Практическое задание № 4

Задание1. Опоздание. Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8-15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как Вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.

2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.

3. Поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

5. Свой вариант.

Задание 2. Приглашение. Недавно я поступила на работу в качестве начальника одного из отделов солидного предприятия. Коллектив мне достался сложившийся, дружный. Более того,

сотрудники любят собираться вместе в нерабочее время у кого-нибудь дома.

И вот настал момент, когда меня тоже пригласили на такую вечеринку. Я в затруднении. С одной стороны, отказаться неудобно, коллеги могут обидеться. С другой стороны, я – руководитель и сближение с подчиненными, вторжение личных контактов в служебные может стать поводом для панибратских отношений, то есть связать мне руки и снизить мой авторитет среди сотрудников.

Посоветуйте, как мне быть?

Задание 3. Накануне. Руководитель организации поручает своему заместителю подготовить заседание коллегии по вопросу, который тот курирует. Накануне заседания руководитель резко критикует проделанную работу и требует внести кардинальные изменения в повестку дня, круг приглашенных лиц и т. д.

Оцените ситуацию и дайте прогноз. Что можно посоветовать действующим лицам?

Задание 4. Пострадавшие. В некой фирме в одном кабинете располагались рабочие места двух сотрудниц: совсем молодой Нины и женщины средних лет Лидии Васильевны.

Однажды случилась неприятность: из стола Нины украли деньги. Пропажа обнаружилась вечером, после ухода Лидии Васильевны.

На следующий день Нина, естественно, рассказала коллеге про свою беду, высказав при этом с десяток подозрений. Вообще-то деньги мог взять кто угодно, потому что, выходя ненадолго, дверь они обычно не запирали.

Реакция Лидии Васильевны удивила Нину: она выслушала все очень сдержанно, что было на нее совсем не похоже. А через несколько дней Лидия Васильевна потихоньку, ничего не объясняя, перебралась в другое помещение. Нина недоумевала, пока секретарь шефа не объяснила ей, в чем дело. Оказывается, Лидия Васильевна решила, что Нина подозревает ее в краже, а своим рассказом о пропаже денег пыталась ее «расколоть». Обидевшись насмерть, она поделилась с начальником и добилась переезда в другой кабинет.

Чуть позже директор вызвал к себе Нину и в доверительной беседе сообщил, что ее коллега очень обижена и больше не желает иметь с ней никаких отношений. Он, конечно, пытался ее разубедить, но лучше Нине постараться самой это сделать.

Кто и в чем не прав?

Типовые задания к ситуационным практикумам

Кейс-задание (ситуационный практикум)

Иван Сергеев является известным хэндхантером в одной из ведущих московских международных рекрутинговых компаний. Ему

недавно было поручено очень ответственное задание от имени Олимпийского комитета России – найти специалиста по связям для олимпийской сборной России на время летних Олимпийских Игр в Лондоне. Основные функции будущего сотрудника поддерживать связь с оргкомитетом лондонских Игр 2018 года и обеспечивать все условия для благополучного пребывания российских спортсменов в Олимпийской столице и участия в соревнованиях во время Игр. Ему предстоит решать самые разные задачи: от размещения спортсменов в отелях соответствующего класса и организации мероприятий на высшем уровне до включения членов российской команды в международные VIP-списки и сопровождения в качестве переводчика. Опыт игр в Пекине 2008 года показал, что многие задачи были специфическими и на первый взгляд казались невыполнимыми. Например, «Мне нужен билет на аншлаговый гала-концерт сегодня вечером». Идеальным кандидатом является позитивно настроенный, гибкий, предприимчивый человек, готовый преодолеть языковой, культурный и географический барьеры. Кроме того, к соискателю предъявляются три основных требования:

1. отличное знание языка;
2. знание местных порядков;
3. знание особенностей межкультурного общения.

Поиск кандидатуры, удовлетворяющей всем трем условиям, занял у Сергеева длительное время. Перед Вами список кандидатов, которых он отобрал в результате поисков:

А – «отлично знающий язык». Российский гражданин, кандидат филологических наук. Изучал 6 разных языков в языковой школе EF Education First за рубежом (www.ef.com).

В – «знаток местных порядков». Британский гражданин. Родился и вырос в Лондоне. Бакалавр Британской истории. Уровень английского по шкале CEFR – C2, русского – B1 (мать – россиянка). Никогда не выезжал из Великобритании. С – «знаток культуры». Гражданин Швеции, кандидат наук по межкультурному менеджменту. Уровень английского по шкале CEFR – C1 (изучал по интернету с www.englishtown.com) и русского – C1 (учился по обмену в МГУ). Посетил 100 стран, учился, работал и жил более чем в десяти, в том числе в России и Великобритании в течение нескольких лет, но в Лондоне прожил всего полгода. Сроки подбора кандидата истекают. Иван должен в ближайшее время представить отобранные кандидатуры Олимпийскому комитету России. Он затрудняется в оценке кандидатов – все они имеют свои плюсы и минусы. Таким образом, он решил обратиться к сообществу BFM.ru за советом.

Вопросы по ситуации.

Расположите кандидатов в порядке приоритета от наиболее подходящих к наименее подходящим для данной работы и обоснуйте свое решение.

Примерная тематика докладов-презентаций и рефератов:

1. Деловая культура России: ценности, отношение ко времени, отношение к природе и т. п.
2. Особенности российской модели менеджмента: мотивация, разрешение конфликтов, лидерство, принятие решений.
3. Россия в соответствии со шкалами Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса, Р. Льюиса.
4. Деловая культура США: ценности, отношение ко времени, отношение к природе и т. п.
5. Особенности американской модели менеджмента: мотивация, разрешение конфликтов, лидерство, принятие решений.
6. Деловая культура и особенности британской модели менеджмента.
7. Деловая культура и особенности французской модели менеджмента.
8. Деловая культура и особенности немецкой модели менеджмента.
9. Деловая культура и особенности японской модели менеджмента.
10. Культурная чувствительность и кросс-культурная компетентность.
11. Кросс-культурная этика («золотые правила» бизнеса).
12. Методы обучения кросс-культурному менеджменту.
13. Кросс-культурный шок: причины возникновения и основные фазы.
14. Пути преодоления кросс-культурного шока.
15. Понятие и уровни межкультурной коммуникации.
16. Основные формы межкультурной коммуникации.
17. Понятие аккультурации и ее основные стратегии.
18. Основные барьеры межкультурной коммуникации.
19. Преодоление барьеров межкультурной коммуникации.
20. Зоны коммуникации по Э. Холлу.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Краткая характеристика оценочного средства	Критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя. Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов

Краткая характеристика оценочного средства	Критерии оценки, балл
обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	«Зачтено» – 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70-89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50-69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично. «Не зачтено» – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1-го типа

1. История становления кросс-культурного менеджмента как самостоятельной дисциплины.

1. Предмет и структура кросс- культурного менеджмента.
2. Происхождение и история термина «культура».
3. Определение культуры в кросс-культурном менеджменте.
4. Понятие коммуникации. Виды коммуникации.
5. Понятие и элементы кросс-культурного капитала.
6. Система управления кросс-культурным капиталом.
7. Этническая стереотипизация. Явление этноцентризма.
8. Понятие и характеристики национальной культуры.
9. Основные типологии деловых культур. Модель Г. Хофстеде.

Первичные ценностные ориентации.

10. Практическое применение методики Г. Хофстеде.
11. Характеристики Э. Холла, Т. Парсонса и Ф. Тромпенаарса.
12. Понятие и характеристики монохромной и полихромной культур.

13. Методологический подход Р. Льюиса к измерению культурных различий. Базовые критерии.

14. Понятие и характеристики полиактивной, реактивной и моноактивной культур.

15. Методологический подход Э. Холла к измерению культурных различий. Базовые критерии.
16. Понятие и характеристики высоко-контекстуальной и низко-контекстуальной культур.
17. Отношение ко времени в различных культурах.
18. Отношение к пространству в различных культурах.
19. Формы и скорость распространения информации в различных культурах.
20. Культурный шок» и стратегии преодоления межкультурного конфликта.
21. Понятие «культурного шока». Стадии «культурного шока».
22. Способы преодоления межкультурного конфликта.
23. Этапы развития отношений головной компании с зарубежными филиалами.
24. Основные формы корпоративной интеграции в международном бизнесе.
25. Выбор сферы деятельности на внешнем рынке.

Задания 2-го типа

1. Приведите примеры региональных показателей по модели Г. Хофстеде.
2. В чем заключаются характеристики деловой ментальности крупных геополитических регионов. Приведите пример.
3. В чем особенность российской деловой ментальности по методике Г. Хофстеде. Приведите пример.
4. Приведите примеры основных типологий деловых культур.
5. Приведите примеры высокого и низкого контекстов Эдварда Холла.
6. Приведите примеры партикуляризма и универсализма Т. Парсонса-Ф.Тромпенаарса.
7. Какие кросс-культурные стратегии применяются в управлении организацией. Рассмотрите на конкретном примере.
8. Приведите примеры модели корпоративных культур по Т. Дилу и А. Кеннеди.
9. Приведите примеры модели корпоративных культур по Дж.Зонненфельду.
10. Приведите примеры корпоративных культур в кросс-культурном менеджменте (по типологии Ф.Тромпенаарса и Ч. Хампдена-Тернера).
11. Приведите пример взаимодействия головной компании с зарубежными филиалами.
12. Приведите пример международного стратегического альянса. Обоснуйте.
13. В чем особенности американского национального стереотипа международного менеджера?

14. В чем особенности английского национального стереотипа международного менеджера?

15. В чем особенности французского национального стереотипа международного менеджера?

16. В чем особенности национального стереотипа международного менеджера, характерного для стран Ближнего и Среднего Востока?

17. В чем особенности китайского национального стереотипа международного менеджера?

18. В чем особенности японского национального стереотипа международного менеджера?

19. Приведите пример ролевых функций международного менеджера в контексте анализа внешней среды.

20. Назовите принципы подхода государства к деятельности международных компаний на его территории. Приведите пример.

21. Какие дополнительные возможности открываются у международных компаний в условиях Европейского союза?

22. Приведите примеры каждого стиля менеджмента в России.

23. Приведите примеры западного стиля менеджмента.

24. Приведите примеры азиатского стиля менеджмента.

25. В чем заключается значение этики для глобального менеджера? Приведите пример и обоснуйте его.

Задания 3-го типа

Задание1

В фирму прибыл новый сотрудник - иностранец из Индии. У него возникли недопонимания с коллегами из-за различий в менталитете.

Как наладить уровень взаимопонимания в организации?

Задание2

Вы – начальник отдела продаж. Ваш руководитель выговаривает Вам за промах, который допустил Ваш подчиненный во время разговора с клиентом в тот день, когда у Вас был законный выходной. Вы начинаете оправдываться перед руководителем и убеждать его в своей невиновности на повышенных тонах.

Какой принцип делового общения вы нарушали? Как вы должны были поступить в данной ситуации?

Задание3

На встрече с деловым партнером сотрудник юридического отдела банка высказал свое мнение, по обсуждаемому вопросу, используя юридический сленг, непонятный собеседнику. Деловой партнер даже не стал вступать с ним в разговор и покинул встречу.

Какой принцип взаимопонимания в общении нарушен? Как должен был поступить сотрудник банка?

Задание4

Вы работаете менеджером по продажам и Вам необходимо предложить новые услуги компании. Клиент подробно объясняет,

почему он не хочет пользоваться предлагаемой услугой.

Как вы поведете себя в этой ситуации?

Задание5

Вы работали над важным проектом. На завершающем этапе его нужно утвердить у руководителя. В процессе обсуждения проекта Вы понимаете, что руководитель агрессивно реагирует на каждое ваше предложение. Завтра руководителя не будет в офисе и это дело нужно решить сегодня.

Как вам следует поступить, исходя из сложившегося эмоционального и социально-ролевого контекста.

Задание6

По независящим от Вас причинам сорвалась поставка вашего товара. Недовольный клиент звонит и негативно высказывается о вашей работе: «Вы не выполнили своих обязательств. Вы плохой руководитель, заставьте своих подчиненных работать!»

Как ответить недовольному клиенту?

Задание7

Вы выступили с докладом, после которого развернулась дискуссия. Ваш коллега, находящийся с Вами в одинаковом статусе, для аргументации своего мнения допускает негативную оценку Вашей личности. Совещание проводит ваш общий непосредственный руководитель.

Как Вам поступить в этой ситуации?

Задание8

У Вас свой бизнес, к вам на встречу приехал спонсор. Он еще сомневается, хочет ли он сотрудничать с вашей организацией. Вам надо произвести на него впечатление.

Какими рекомендациями вы воспользуетесь? И что категорически нельзя делать?

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании Ученого совета ЧУ ВО МосАП
протокол № 12 от 12.12.2022
(в редакции № 1 от 30.08.2023 г., протокол №8)
(в редакции № 2 от 30.08.2024 г., протокол №8)

УТВЕРЖАЮ

Ректор ЧУ ВО МосАП



Т.В. Васильева
12.12.2022 г

(в редакции № 1 от 30.08.2023)
(в редакции № 2 от 30.08.2024)

**Рабочая программа дисциплины
«Методы исследования в менеджменте»**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегическое управление организацией
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2024

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	5
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	7
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	12

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Методы исследования в менеджменте» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина предназначена для формирования у обучаемых концептуальных представлений о инструментах проведения исследований в менеджменте.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 2 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины — формирование у студентов комплексного представления о методологии и технологии проведения исследований в менеджменте.

Задачи дисциплины:

- изучение методологии и методов исследований в менеджменте, развитие аналитических способностей студентов;
- формирование логического мышления, необходимого при проведении исследований, системного видения процессов, происходящих во внешней и внутренней бизнес-среде организации;
- формирование умения планировать проведение научного исследования, осуществлять отбор информационных источников, выбор методов исследования;
- формирование навыков работы с научной информацией, систематизации и обобщения полученных данных, представления результатов проведенного исследования научному сообществу

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование
следующих компетенций, предусмотренных образовательной
программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
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	основные результаты новейших исследований по проблемам менеджмента; методы обобщения информации, получаемой в ходе исследовательской работы	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	<u>Контактная работа:</u> Лекции Лабораторные практикумы <u>Самостоятельная работа</u>
		ОПК-5.2. Диагностировать проблемы в операционной деятельности компании и на основе системного подхода вырабатывать оптимальные управленческие решения	способы обоснования результатов количественного и качественного анализа, направления повышения эффективности управления бизнес-процессами	использовать приемы системного анализа при исследовании проблем профессиональной деятельности	разработки прогнозов развития определенных систем управления	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименован ие тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Тема 1. Сущность и роль исследований в совершенствован ии процессов управления	2					2				23	Отчет по лабораторному практикуму / 25
Тема 2. Обзор основных методов исследования в менеджменте	2					2				23	Отчет по лабораторному практикуму / 25
Тема 3. Планирование и реализация исследования	2					2				23	Отчет по лабораторному практикуму / 25
Тема 4. Диагностика управленческой ситуации	2					2				23	Отчет по лабораторному практикуму / 25
Всего:	8					8				92	100
Контроль, час											Зачет
Объем дисциплины (в академических часах)	108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Сущность и роль исследований в совершенствовании процессов управления

Функция исследования как одна из функций управления. Основные типы исследований. Методика и уровни постановки проблемы. Противоречие относительно первичности процессов «постановка проблемы» - «наличие управленческой ситуации». Необходимость развития индивидуальных навыков исследовательской деятельности современного менеджера. Основные черты менеджера «исследовательского» типа (антиномичность, экспрезентность, аттрактивность и т.д.). Типология мышления в практике исследовательской деятельности. Этика в управленческих исследованиях

Тема 2. Обзор основных методов исследования в менеджменте

Основные подходы в методологии исследования (аспектный, системный, концептуальный). Гипотезы и их роль в научном исследовании. Гипотетико-дедуктивный метод. Абдукция и объяснительные гипотезы. Методы проверки, подтверждения и опровержения научных гипотез и теорий. Методы объяснения, понимания и предсказания. Формально-логические, общенаучные и специфические методы исследования. Этапы работы с фактами (научное описание; объяснение; прогноз). Общенаучные и конкретно-научные (специальные) методы исследований в менеджменте. Формально-логические методы исследования управленческих ситуаций. Специфические методы исследования управленческих ситуаций

Тема 3. Планирование и реализация исследования

Содержание программы исследования. Определение технологии исследования. Этапы планирования исследования управленческих ситуаций. Основные разделы рабочего плана исследования. Аутсорсинг исследований управленческих ситуаций. Факторы, определяющие эффективность исследования: факторы исследовательского потенциала управления и принципы построения и осуществления исследования. Характерные ошибки при работе с фактами в процессах исследования. Принципы оценивания реальной действительности, результатов или тенденций. Виды оценок в исследованиях.

Тема 4. Диагностика управленческой ситуации

Группы показателей, получаемые в результате исследования. Требования, предъявляемые к показателям. Принципы оценивания реальной действительности, результатов или тенденций. Виды оценок в исследованиях.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, лабораторные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по выполнению лабораторных практикумов

Лабораторные практикумы выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к выполнению лабораторного практикума, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;

- получить от преподавателя рекомендации о порядке выполнения заданий;

- настроить под руководством преподавателя инструментальные средства, необходимые для проведения лабораторного практикума

- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, требованиях к оформлению, форме представления и критериях оценки результатов работы;

В ходе выполнения практикума необходимо следовать технологическим инструкциям, использовать материал лекций, рекомендованных учебников, источников интернета, активно использовать помощь преподавателя на занятии.

Отчет по лабораторному практикуму представляется на листах формата А4 (210х297 мм). Текст работы набирается студентом на компьютере – 8 страниц и распечатывается печатается на одной стороне листа. Отчет обязательно имеет титульный лист, на котором указывается полное наименование образовательного учреждения, наименование работы (отчет по лабораторному практикуму), Ф.И.О. обучающегося, город и год подготовки. В конце отчета проставляется дата его составления и подпись автора.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение

основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Сущность и роль исследований в совершенствовании процессов управления</i>	Типология мышления в практике исследовательской деятельности. Этика в управленческих исследованиях	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к лабораторному практикуму, подготовка отчета по практикуму	Отчет по лабораторному практикуму.
<i>Тема 2. Обзор основных методов исследования в менеджменте</i>	Общенаучные и конкретно-научные (специальные) методы исследований в менеджменте. Формально-логические методы исследования управленческих ситуаций. Специфические методы исследования управленческих ситуаций	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к лабораторному практикуму, подготовка отчета по практикуму	Отчет по лабораторному практикуму.
<i>Тема 3. Планирование и реализация исследования</i>	Характерные ошибки при работе с фактами в процессах исследования. Принципы оценивания реальной действительности, результатов или тенденций. Виды оценок в исследованиях.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к лабораторному практикуму, подготовка отчета по практикуму	Отчет по лабораторному практикуму.

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
Тема 4. Диагностика управленческой ситуации	Виды оценок в исследованиях.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к лабораторному практикуму, подготовка отчета по практикуму	Отчет по лабораторному практикуму.

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Бельчик, Т. А. Методы исследований в менеджменте : учебное пособие / Т. А. Бельчик ; Кемеровский государственный университет, Кафедра менеджмента. – Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2014. – 308 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

Дополнительная литература:

1. Кузнецов, И. Н. Основы научных исследований : учебное пособие : [16+] / И. Н. Кузнецов. – 5-е изд., перераб. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 282 с. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

2. Родионова, Н. В. Методы исследования в менеджменте : учебник / Н. В. Родионова. – Москва : Юнити, 2015. – Модуль 1. Организация исследовательской деятельности. – 415 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

3. Солдатова, С. Э. Методы исследований в менеджменте : учебное пособие / С. Э. Солдатова, Н. Ю. Лукьянова, Л. М. Чеглакова. – Москва : Директ-Медиа, 2014. – 342 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

4. Шкляр, М. Ф. Основы научных исследований : учебное пособие : [16+] / М. Ф. Шкляр. – 7-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 208 с. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1	Журнал «Экономические стратегии».	http://www.inesnet.ru/es_magazine/

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
2	Hofstede Insights (на англ. языке)	https://geert-hofstede.com

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- лаборатория технических средств информатизации, оснащенная лабораторным оборудованием, в зависимости от степени сложности, специализированной мебелью (мебель компьютерная (столы, стулья), стол преподавателя, стул преподавателя) и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории (персональный компьютер, колонки, микрофон); набором демонстрационного оборудования (мультимедийное оборудование (проектор, экран);
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
- Inkscape – векторный графический редактор <https://inkscape.org/ru/o-programme/>

- Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>
- электронно-библиотечная система:**

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

современные профессиональные базы данных:

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

- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

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

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

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
1	Лабораторные практикум	Отчет по практикуму 25-20 – работа и отчет выполнены в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы; 19-10 – работа и отчет выполнены в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы; 9-5 – работа и отчет выполнены в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие формулы: имеются ошибки в

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
		расчетах, выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы; 4 – обучающийся подготовил работу и отчет самостоятельно или не завершил в срок, , выводы и ответы на вопросы отсутствуют.

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Типовые задания для лабораторных практикумов

Лабораторный практикум 1.

1. Изучить предлагаемый теоретический материал.
2. Подготовить обзор организации — структура, производимые товары, основные бизнес-процессы. Какова бизнес-стратегия компании, каким образом она создает цепочки добавленной стоимости?
3. Описать составляющие найденных процессов в таблице:.

Процесс	Вход	Поставщик	Выход	Клиент
1				
2				

Классифицировать входы, выходы, поставщиков и клиентов на первичные и вторичные.

5. Классифицировать поставщиков и клиентов на внутренних и внешних.

6. Указать, каким образом связаны найденные процессы, заполнив таблицу:

Процесс-выход	Процесс-вход
Разработка ТУ на изделие – регламент ТУ	Производство изделия – регламент ТУ

7. Оформить отчет об итогах проделанной работы, указав в нем составленные схемы и таблицы с необходимыми пояснениями.

Лабораторный практикум 2.

1. Изучить предлагаемый теоретический материал.
2. На основе результатов лабораторной работы 1 и изученной теории ответить на вопросы:
какого рода проблемы у компании?
каким образом эти проблемы связаны с существующими бизнес-процессами и системами?
каков вклад в формирование этих проблем со стороны факторов

менеджмента, организации и технологии?

3. Для каждого из выделенных процессов выполните следующие пункты:

Составьте схемы процесса. Что будет на выходе у данного процесса?

Какого рода другие бизнес-процессы, находящиеся вне данного процесса, будут затронуты? Объясните причины.

Каким образом данный процесс может стать более эффективным? Постройте схему, описывающую изменения в процессе и информации.

4. Оформить отчет об итогах проделанной работы, указав в нем составленные модели с необходимыми пояснениями

Лабораторный практикум 3

1. Изучить предлагаемый теоретический материал.

2. На основе результатов предыдущих работ составить общий план менеджмента, направленный на улучшение ситуации.. План должен включать список целей, границы области действия проекта, определение необходимых сроков, основные этапы, а также оценки затрат и преимуществ, связанных с реализацией проекта.

3. Определить перечень основных изменений в бизнес-процессах, требуемых для выполнения плана.

4. Составить список основных технологических компонентов, требуемых для поддержки новых бизнес-процессов. Если ваше решение требует новой системы или набора систем, опишите их функции; какую информацию должны обрабатывать эти системы; каким образом эта информация должна собираться, структурироваться и храниться.

5. Описать влияние организации на ваш проект. Рассмотреть человеческий фактор, влияние работ и групп интересов, а также любых рисков, связанных с реализацией вашего решения. Каким образом необходимо реализовывать проект, чтобы учесть влияние перечисленных факторов?

6. Описать, с какими управленческими, организационными и техническими проблемами, на ваш взгляд, столкнется организация, внедрив новые схемы работы.

7. Оформить отчет об итогах проделанной работы, указав в нем составленные схемы и таблицы с необходимыми пояснениями.

Лабораторный практикум 4

Несколько месяцев назад один из крупнейших холдингов региона приобрел крупное предприятие химической промышленности с численностью работающих более 3000 человек. Вместе с новыми собственниками на предприятие пришла и новая команда управленцев. Однако многотысячный коллектив предприятия не понимает, почему прежний собственник продал свои активы. Многие работники связывают со сменой руководства ухудшение ситуации на предприятии,

вплоть до снижения заработной платы и увольнения части сотрудников. С другой стороны, новая «команда» должна в кратчайшие сроки внедрить на данном предприятии те стандарты, которые приняты в холдинге, в том числе и по управлению персоналом, и по управлению финансами, и по управлению документооборотом. Нововведения традиционно встречают сопротивление персонала, порой открытое неприятие. Как поступать в сложившейся ситуации генеральному директору (наемному менеджеру из новой команды)? Можно ли использовать для урегулирования ситуации опыт и мнение линейных руководителей, проработавших на предприятии много лет? Как удержать ситуацию под контролем и не ухудшить экономические показатели деятельности? Предложите, какие методы из числа изученных Вы могли бы предложить для изучения сложившейся ситуации.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя. Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов «Зачтено» – 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70-89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50-69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично. «Не зачтено» – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации

обучающихся

Задания первого типа

1. Что такое измерение?
2. Какие компонент определяют содержание понятия «надежность измерения»?
3. Какие методы оценки устойчивости измерений Вы знаете?
4. Чем надежность измерения отличается от его достоверности?
5. Какие способы первичной обработки информации Вам известны?
6. Какие подходы к оценке уровня обоснования измерений Вы знаете?
7. Что Вы понимаете под методом группировки признаков?
8. Дайте определение понятиям «метод» и «методология»
9. Дайте определение понятию «Исследование»
10. Какие типы исследований существуют
11. Что такое потребность исследования
12. Что такое ресурсы исследования
13. В чем заключается аспектный подход к исследованию
14. Как классифицируются подходы к проведению исследований
15. В чем заключается суть позитивизма
16. Назовите приемы научного познания
17. Что такое исследовательская стратегия
18. Перечислите характеристики менеджера исследовательского типа
19. Классификация методов исследования
20. Какие методы исследования относятся к общенаучным
21. Что такое гипотеза исследования
22. В чем заключается суть метода сценариев
23. Дайте определение понятию «Фокус-группа»
24. Дайте определение понятию «Тестирование»
25. В чем заключается суть метода анализа документов

Задания второго типа

1. Охарактеризуйте различные типы исследований (фундаментальные и прикладные; поисковые, описательные, причинно-следственные; поперечные и продольные и т. п.).
2. Каковы основные этапы исследования?
3. Какие характеристики исследования вам известны?
4. Назовите характерные черты исследования, как вида деятельности.
5. Валидность данных в исследовании проблем менеджмента.
6. Системный подход к исследованию: сущность, проблемы использования.
7. Использование стратегии этнографии в изучении проблем

менеджмента.

8. Назовите характерные черты исследования как вида деятельности.

9. Охарактеризуйте более подробно один из исследовательских подходов.

10. Какие философские концепции Вам известны? Охарактеризуйте кратко каждую из них.

11. Какие подходы научного познания Вам известны? Назовите достоинства и недостатки индуктивного и дедуктивного приемов. Ответ сопровождайте примерами.

12. Назовите достоинства и недостатки таких приемов научного познания, как индукция и дедукция.

13. Перечислите достоинства и недостатки методов исследования с точки зрения требований к квалификации участников исследовательского процесса.

14. Каковы основные причины выбора исследователями частично структурированных и неструктурированных интервью?

15. Какие основные вопросы необходимо рассмотреть при планировании частично структурированных и неструктурированных интервью?

16. Какие основные навыки нужно развить в себе для эффективного проведения частично структурированных и неструктурированных интервью?

17. Дайте определение четырем типам шкал и укажите типы информации, заключенные в каждой из них.

18. Какими недостатками может обладать используемая шкала измерений?

19. С чего начинается первичная обработка данных, полученных в гуманитарных исследованиях?

20. Опишите процедуру построения частотных распределений качественных признаков

21. Каковы особенности построения частотных распределений признаков, измеренных по шкале отношений и шкале интервальной?

22. Как обрабатываются открытые признаки?

23. От чего зависит использование того или иного коэффициента корреляции?

24. Приведите примеры признаков, между которыми, по Вашему мнению, существует обратная связь.

25. Проанализируйте причины частого использования таблиц сопряженности. Каковы ограничения их применения?

Задания третьего типа

1. Вы работаете в одной из исследовательских фирм, получившей

заказ от 11 крупных российских компаний на проведение телефонного анкетирования, цель которого — описать и объяснить взаимосвязь между стилем жизни потребителей, их убеждениями и покупательскими предпочтениями. Напишите вводную часть интервью, с которой респонденты знакомятся, прежде чем начинают отвечать на вопросы анкеты.

2. По поручению Департамента занятости населения региона Вы исследуете, как продолжительное пребывание человека в статусе безработного влияет на его систему ценностей. Исполнительные: органы власти намерены использовать результаты Вашего исследования в своей кампании, направленной на информирование населения региона о негативных последствиях пребывания в статусе безработного. Центр занятости предоставил Вам список имен и адресов людей, которые длительное время имеют статус безработного и с которыми он поддерживает контакт более шести последних месяцев. Напишите сопроводительное письмо, предваряющее анкету.

3. Вы проводите презентацию своего исследовательского проекта для группы менеджеров нефтеразведывательной компании с целью получить доступ в эту компанию для проведения исследования. При описании методологии предполагаемого исследования вы рассказали о подготовке к анкетированию и, в частности, о проведении пилотного анкетирования. В последовавшей за Вашим выступлением дискуссии один из менеджеров подверг сомнению целесообразность проведения пилотного анкетирования и просит Вас обосновать его необходимость, утверждая, что в условиях дефицита времени пилотное анкетирование проводить не следует. Перечислите аргументы, которые убедили бы Вашего оппонента в Вашей правоте.

4. Вас интересует, насколько изменилась работа банковских менеджеров за последние 10 лет. Ваш план исследования предполагает проведение структурированных интервью с менеджерами, работающими на менеджерских должностях в банковском секторе 10 и более лет. Вас спрашивают Ваши коллеги почему Вы считаете, что собранные Вами данные будут в такой же степени валидными, что и данные, собранные в рамках опроса при помощи анкетирования: каков будет Ваш ответ?

5. Составьте перечень проблем, для изучения которых наиболее применим контент-анализ.

6. Составьте бланк контент-анализа для анализа сообщений, получаемых абонентами сотовых телефонов в бесплатной рассылке.

7. Сделайте подборку документов, предназначенных для контент-анализа, Выделите в подобранных Вами материалах: 1) категории анализа (смысловые единицы); 2) единицы анализа текста; 3) единицы счета. Продумайте и обоснуйте варианты кодирования информации.

8. Проведите контент-анализ фрагментов текстового источника: — выступления губернатора (руководителя и Т. П.): — современных

популярных песен; — должностных инструкций; — документов СМК
или иное

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании Ученого совета ЧУ ВО МосАП
протокол № 12 от 12.12.2022
(в редакции № 1 от 30.08.2023 г., протокол №8)
(в редакции № 2 от 30.08.2024 г., протокол №8)

УТВЕРЖАЮ

Ректор ЧУ ВО МосАП



Т.В. Васильева

12.12.2022 г

(в редакции № 1 от 30.08.2023)

(в редакции № 2 от 30.08.2024)

**Рабочая программа дисциплины
«Современный стратегический менеджмент»**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегическое управление организацией
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2024

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	6
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	7
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	8
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	13

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Современный стратегический менеджмент» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина представляет собой систематизированное изложение теоретических и методологических вопросов, связанных с разработкой и реализацией стратегии организации. Стратегический менеджмент представляет собой область науки и практики управления, предназначенную для обеспечения развития организации в быстроменяющихся условиях внешней среды. Процесс принятия и реализации стратегических решений, принимаемых на основе сопоставления потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения. Современные организации широко используют различные методы регулирования своей деловой активности, повышая свою рыночную стоимость, инвестиционную привлекательность и конкурентоспособность. Дисциплина «Современный стратегический менеджмент» развивает, расширяет представления студентов об управлении организацией, являясь методической и теоретической базой, в содержании которой отражены современные подходы российской и зарубежной теории и практики стратегического управления.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины — формирование у обучающихся профессиональных компетенций в сфере стратегического управления деятельностью организации.

Задачи дисциплины:

- изучение содержания и особенностей стратегического менеджмента;
- изучение видов стратегий организаций и принципов их формирования;
- формирование знаний и навыков в сфере управления реализацией стратегии организации.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование
следующих компетенций, предусмотренных образовательной
программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен формулировать стратегические цели организации, организовывать и проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды организации с целью определения вариантов стратегии и направлений ее реализации.	ПК-1	ПК-1.1. Обосновывает актуальность стратегического управления, осуществляет формулирование миссии, стратегического видения и стратегических целей организации в условиях неопределенности и риска.	актуальность и особенности стратегического управления в условиях макроэкономической нестабильности, неопределенности и риска; характер влияния заинтересованных групп на стратегический выбор современной организации	формулировать миссию, стратегическое видение и стратегические цели организаций	анализа формулировок миссии, стратегического видения и стратегических целей на основе изучения практического опыта современных организаций	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>
		ПК-1.2. Организует и проводит стратегический анализ с целью определения вариантов стратегии и направлений ее реализации	назначение, методологию, информационную базу и ресурсы стратегического анализа; методологию анализа отраслевой структуры и конкурентного анализа; особенности реализации стратегии организации в условиях макроэкономической нестабильности	классифицировать методы стратегического анализа; обосновывать критические факторы конкурентного успеха организации в отрасли	организации и проведения STEEP-анализа; построения карты стратегических групп отрасли	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>
		ПК-1.3. Осуществляет обоснование и выбор финансово-экономических показателей стратегического плана и типа стратегии	назначение и сущность стратегий организации: базовых, конкурентных, отраслевых, портфельных и функциональных;	обосновывать финансово-экономические показатели стратегического плана в зависимости от стратегии организации	обоснования выбора организацией типа стратегии на основе ее стратегического видения и стратегических целей	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
		организации.	типовую структуру и содержание разделов стратегического плана организации; типовые финансово-экономических показатели стратегического плана организации			

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Тема 1. Сущность и содержание стратегического менеджмента	2		2							12	Отчет по практикуму по решению задач / 25
Тема 2. Виды стратегий и принципы их формирования	2		2							12	Отчет по практикуму по решению задач / 25
Тема 3. Стратегический анализ	4		4							12	Отчет по практикуму по решению задач / 25
Тема 4. Управление реализацией стратегии	4		4							12	Отчет по практикуму по решению задач / 25
Всего:	12		12							48	100
Контроль, час	36									Экзамен	
Объем дисциплины (в академических часах)	108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Сущность и содержание стратегического менеджмента

Эволюция подходов к управлению организациями. Стратегия. Стратегическое управление организацией. Этапы стратегического управления. Стратегический менеджмент. Особенности стратегического управления в условиях макроэкономической нестабильности. Профессиональные компетенции и ответственность современного менеджера в области стратегического управления. Миссия и стратегическое видение организации в условиях макроэкономической нестабильности. Стратегические цели современных организаций. Влияние заинтересованных групп на стратегический выбор современной организации. Особенности стратегических решений. Сущность, назначение и основные виды стратегического анализа.

Тема 2. Виды стратегий и принципы их формирования

Стратегия организации. Признаки эффективной стратегии современной организации. Классификация стратегий современных организаций. Базовые стратегии: роста, сокращения, комбинированные. Конкурентные стратегии: достижения конкурентных преимуществ, поведения в конкурентной среде. Отраслевые стратегии. Портфельные стратегии. Функциональные стратегии. Стратегии организации на стадиях жизненного цикла отрасли. Виды функциональных стратегий.

Тема 3. Стратегический анализ

Назначение и методология стратегического анализа. Информационная база и ресурсы стратегического анализа. Виды стратегического анализа. PEST-анализ. Отраслевой конкурентный анализ. Карта стратегических групп отрасли. Критические факторы конкурентного успеха организации. Стратегический анализ внутренней среды организации. Модель «срезов» внутренней среды организации. Модель «шести ячеек» М. Вайсборда. Модель 7S McKinsey. Комплексный стратегический анализ. SWOT-анализ организации. Конкурентная позиция организации. Обоснование стратегических альтернатив.

Тема 4. Управление реализацией стратегии

Стратегическое планирование в современных организациях. Основные экономические показатели стратегического планирования. Стратегический план. Типовая структура и содержание разделов стратегического плана современной организации. Прогнозирование. Реализация стратегии организации. Особенности реализации стратегии организации в условиях макроэкономической нестабильности. Особенности управления стратегическими изменениями в условиях

макроэкономической нестабильности. Специфика управления организацией в процессе реализации стратегии.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практикумы по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Практикум по решению задач — выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем

дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании

материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Сущность и содержание стратегического менеджмента</i>	Особенности стратегического управления в условиях макроэкономической нестабильности. Профессиональные компетенции современного менеджера в области стратегического управления.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач Подготовка отчета по практикуму по решению задач	Отчет по практикуму по решению задач
<i>Тема 2. Виды стратегий и принципы их формирования</i>	Признаки эффективной стратегии современной организации. Стратегии организации на стадиях жизненного цикла отрасли. Виды функциональных стратегий.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач Подготовка отчета по практикуму по решению задач	Отчет по практикуму по решению задач
<i>Тема 3. Стратегический анализ</i>	Модель «срезов» внутренней среды организации. Модель «шести ячеек» М. Вайсборда. Модель 7S McKinsey. Конкурентная позиция организации.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач Подготовка отчета по практикуму по решению задач	Отчет по практикуму по решению задач
<i>Тема 4. Управление реализацией стратегии</i>	Основные показатели стратегического планирования.	Работа с литературой и Интернет-источниками.	Отчет по практикуму по решению задач

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
	Прогнозирование. Особенности управления стратегическими изменениями в условиях макроэкономической нестабильности.	Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач Подготовка отчета по практикуму по решению задач	

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Долгов, А. И. **Стратегический менеджмент** : учебное пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – 5-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 278 с. – (Экономика и управление). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

Дополнительная литература:

1. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента : практическое пособие : [16+] / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель ; пер. Д. Раевская, Л. Л. Царук. – 2-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 365 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

2. Портер, М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран : практическое пособие : [16+] / М. Портер. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 947 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

3. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва : Юнити-Дана : Банки и биржи, 2017. – 577 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1	Сайт «Корпоративный менеджмент».	https://www.cfin.ru/
2	Журнал «Экономические стратегии».	http://www.inesnet.ru/es_magazine/
3	Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ	http://www.consultant.ru

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
 - Inkscape – векторный графический редактор <https://inkscape.org/ru/o-programme/>
 - Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>
- электронно-библиотечная система:*
- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.

современные профессиональные базы данных:

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

- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

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

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

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
1	Практикум по решению задач	Отчет по практикуму 25-23 – задача решена полностью и корректно; использованы все необходимые методики и инструменты; сделан полный вывод с использованием профессиональной терминологии. 22-13 – задача решена полностью, но с незначительными ошибками; использованы не все необходимые методики и инструменты; сделан недостаточно полный вывод. 12-0 – задача решена не полностью или не решена; допущены критические ошибки; не использованы необходимые методики и инструменты; не сделан вывод или вывод не соответствует результатам решения задачи.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Типовые задания для практикумов по решению задач

Практикум по решению задач № 1. Особенности стратегического управления.

Цель: практическое сравнение принципов стратегического и оперативного менеджмента.

Обучающимся предлагается:

1. Выберите в качестве примера современную российскую компанию в соответствии с профилем обучения.

2. Приведите краткое, но достаточное для решения последующих

задач, описание ее предназначения, организационно-правовой формы, целей и задач, текущего экономического состояния, особенностей деятельности и др. Допускается использование примера, выбранного для задания №1.

3. Сравните принципы оперативного и стратегического управления компанией (приведя конкретные примеры) по категориям:

- основное назначение организации;
- способ достижения цели;
- учет фактора времени;
- роль персонала;
- критерии эффективности.

Образец оформления:

Описание компании:

Таблица. Сравнение принципов оперативного и стратегического управления компанией.

<i>Признак</i>	<i>Оперативное управление</i>	<i>Стратегическое управление</i>
Основное назначение организации		
Способ достижения цели		
Учет фактора времени		
Роль персонала		
Критерии эффективности		

Комментарии и пояснения:

Практикум по решению задач № 2. Разработка основных элементов корпоративной стратегии (программы стратегического развития) компании.

Обучающимся предлагается продемонстрировать умение анализировать стратегию организации, выявляя ее признаки, основные показатели результативности и особенности, и обосновывать содержание основных элементов системы стратегического менеджмента фирмы, необходимых для разработки корпоративной стратегии. Для этого необходимо:

1. Изучить следующие документы (фрагменты):

- анализ исходного состояния холдинга «Российские железные дороги»;
- ценности холдинга «РЖД»;
- миссия и стратегические цели холдинга «РЖД».
- тенденции социально-экономического развития России и железнодорожного транспорта страны;
- прогноз рынка до 2030 года (бизнес-блок «Пассажирские перевозки и сервис»).

2. Разработать основные элементы корпоративной стратегии (программы стратегического развития) холдинга «РЖД» (в рамках бизнес-блока «Пассажирские перевозки и сервис»):

- сформулировать основные направления стратегического развития – стратегические альтернативы;
- обосновать выбор типов стратегий, входящих в корпоративную стратегию холдинга (базовые, конкурентные, отраслевые, функциональные);
- обосновать основные целевые показатели развития холдинга;
- спрогнозировать ключевые риски реализации стратегии.

I. Анализ исходного состояния холдинга «Российские железные дороги»

Холдинг «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД») является ведущей железнодорожной компанией России и одной из крупнейших акционерных компаний в мировом транспортном секторе. ОАО «РЖД» выполняет 44,5% грузооборота и 30,6% пассажирооборота всей транспортной системы страны, обеспечивает формирование 1,7% ВВП России, 1,5% налоговых поступлений в бюджетную систему Российской Федерации, около 4% от общего объема капитальных вложений в России.

ОАО «РЖД» входит в ТОП-5 крупнейших компаний России, занимает лидирующие позиции среди мировых акционерных компаний в сфере транспорта:

- 2 место в мире и 1 место в Европе по протяженности инфраструктуры в собственности, протяженности электрифицированных линий;
- 2 место в мире и 1 место в Европе по грузообороту;
- входит в 10 крупнейших в мире и 3 крупнейших в Европе транспортных компаний по пассажирообороту;
- относится к наиболее эффективным железнодорожным компаниям по основным показателям эффективности: интенсивности использования инфраструктуры, производительности локомотива, себестоимости перевозок, удельным затратам топливно-энергетических ресурсов на перевозки.

В настоящее время ОАО «РЖД» – головная компания холдинга –

владеет акциями (долями) 143 дочерних и зависимых обществ (далее – ДЗО). Совокупная годовая выручка ДЗО составляет более 45% общей выручки холдинга «РЖД».

За период с момента своего создания компания прошла значительный путь становления и развития корпоративного управления. С 2003 года в процессе структурного реформирования отрасли было учреждено 85 дочерних и зависимых обществ, сформирована система корпоративного управления в соответствии с требованиями международных стандартов, обеспечено эффективное взаимодействие с другими акционерами обществ. В то же время в целях развития рыночных отношений и конкуренции в отрасли, ОАО «РЖД» реализовало акции ДЗО на общую сумму 250 млрд. рублей.

Холдинг является одним из наиболее привлекательных заемщиков на российском и зарубежном рынках капитала. ОАО «РЖД» имеет стабильные кредитные рейтинги на уровне не ниже суверенных, проводит активную работу по раскрытию информации, открыто взаимодействует с инвесторами, что позволяет привлекать кредиты и займы на рекордных для российских компаний условиях.

ОАО «РЖД» обеспечивает 1,3% численности занятых в экономике страны (Холдинг – более 1,6%), еще около 1% занятости в стране обеспечивается за счет его регулярных заказов и инвестиций. Деятельность Холдинга на всех этапах структурного реформирования и развития строится на принципах социальной ответственности и партнерства между работодателем и трудовым коллективом. Обеспечение конкурентоспособности заработной платы работников и согласованного Коллективным договором уровня социальной поддержки являются приоритетами проводимой социальной политики.

Холдинг «РЖД» является одним из крупнейших инвесторов в экономику России, объем капитальных вложений Холдинга за период 2004-2012 гг. превысил 3 трлн. рублей в ценах соответствующих лет. Осуществленные инвестиции позволили увеличить перевозки грузов в международном сообщении более чем на 150 млн. тонн в год, обеспечить более чем на 40% больший, чем в 2004 г. грузооборот, запустить процесс обновления основных фондов, модернизации пути, реализовать ряд крупных инфраструктурных проектов.

За период с 2004 года Холдинг обеспечил существенное развитие географии присутствия на зарубежных рынках и повысил свой международный авторитет. В настоящее время ОАО «РЖД» имеет 11 зарубежных представительств.

Активную роль Холдинг играет в международных транспортных организациях – Совете по железнодорожному транспорту государств-участников Содружества, Организации сотрудничества железных дорог, Международном союзе железных дорог.

В настоящее время ОАО «РЖД» является уникальной компанией,

занимающей стратегические позиции в транспортном комплексе Российской Федерации, оказывающей существенное влияние на многие аспекты социально-экономического развития страны.

II. Тенденции социально-экономического развития России и железнодорожного транспорта страны

Текущая и прогнозная экономическая ситуация в стране, характеризующаяся замедлением темпов роста промышленного производства, несет риски уменьшения объемов работы для холдинга «РЖД». Холдинг осуществляет деятельность в условиях недостатка инвестиций. При существующем тренде по объемам финансирования отставание в темпах развития и модернизации инфраструктуры приведет к снижению темпов роста перевозок и негативным последствиям для экономики и грузовладельцев:

- в случае сохранения инвестиционного дефицита потенциал роста грузовых перевозок составит около 1,5% в среднем в год до 2020 года, около 0,5% до 2030 года при росте спроса на перевозки на 2-3% в среднем в год;
- протяженность "узких мест" может возрасти до 19 тыс. км к 2020 году;
- существенно возрастет число ограничений по скоростям движения поездов, скорость и надежность доставки грузов будут снижаться, оборот грузовых вагонов продолжит замедляться, снизится безопасность перевозок, что приведет к снижению конкурентоспособности Холдинга и железнодорожного транспорта по сравнению с другими видами транспорта.

Возможное создание локальных перевозчиков и расширение парка частных локомотивов грозит сокращением доходов и прибыли холдинга «РЖД» от грузовых перевозок. Продажа пакетов акций ОАО «ФГК» и других стратегически-значимых компаний приведет к снижению доходов Холдинга и росту дефицита средств на реализацию инфраструктурных проектов.

Снижение конкурентоспособности железнодорожного транспорта по сравнению с другими видами транспорта и дальнейший уход высокодоходных грузов на другие виды транспорта приведет к низким темпам роста доходной базы Холдинга при сохранении постоянных издержек, что потребует оптимизации (сокращения) сети железных дорог или увеличения государственной поддержки.

Сектор пассажирских железнодорожных перевозок столкнется с серьезными ограничениями для развития:

- дальнейшие пассажирские перевозки будут сокращаться при сокращении объемов государственных субсидий на стимулирование подвижности граждан и проезд в общих и плацкартных вагонах;
- скорость дальних железнодорожных перевозок не будет

возрастать из-за инфраструктурных ограничений, конкурентоспособность железнодорожного транспорта будет снижаться;

- средств на обновление парка пассажирских вагонов и локомотивов будет недостаточно.

Доля железнодорожного транспорта в общем пассажирообороте может снизиться с 27% в 2012 году до 20% в 2030 году.

Без создания устойчивой модели функционирования и финансирования сфера пригородных железнодорожных перевозок не достигнет соответствующих спросу темпов развития, особенно в крупных агломерациях:

- перегруженность железнодорожной инфраструктуры не позволит наращивать объемы и скорости перевозок в крупных узлах;

- недостаток инвестиционных средств будет вести к сокращению парка пригородного подвижного состава;

- отсутствие компенсации в полном объеме со стороны региональных бюджетов выпадающих доходов перевозчиков приведет к сокращению объемов перевозок, локализации маршрутной сети на наиболее рентабельных направлениях, снижению качества услуг, отсутствию стимулов для притока частных инвестиций в сектор.

Ухудшение демографической ситуации в стране неизбежно приведет к борьбе за квалифицированные кадры с соответствующим уровнем заработной платы. Невозможность удержания уровня оплаты труда на конкурентоспособном уровне приведет к оттоку персонала Холдинга, в том числе высококвалифицированного. При сохранении существующих трендов развития холдинга «РЖД» разрыв между потребностями потребителей и возможностями Холдинга по их обеспечению уже в ближайшее время может привести к тому, что экономика столкнется с серьезными инфраструктурными ограничениями роста.

В этих условиях стратегия Холдинга включает цели, задачи, мероприятия, направленные на минимизацию указанных рисков, преодоление имеющихся ограничений для развития.

III. Миссия и стратегические цели холдинга «РЖД»

Миссия холдинга «РЖД» заключается в эффективном развитии конкурентоспособного на российском и мировом рынках транспортного бизнеса, ядром которого является эффективное выполнение задач национального железнодорожного перевозчика грузов и пассажиров и владельца железнодорожной инфраструктуры общего пользования.

Миссия холдинга «РЖД» реализуется через достижение к 2030 году следующих стратегических целей:

- 1) значительно увеличить стоимость бизнеса холдинга к уровню 2012 года, провести эффективный вывод акций ОАО «РЖД» на рынок и обеспечить устойчивый рост их стоимости;

2) сохранить лидирующие позиции в сфере грузовых железнодорожных перевозок в Европе, повысить привлекательность железнодорожного транспорта для клиентов, увеличить перевозки грузов к 2030 году на 500-800 млн. тонн;

3) повысить уровень удовлетворенности клиентов за счет повышения качества услуг при сохранении конкурентоспособной стоимости перевозок;

4) войти в Топ-5 компаний Европы по объему логистического бизнеса, увеличить долю транспортно-логистических услуг в портфеле бизнеса холдинга;

5) обеспечить эффективное обслуживание глобальных цепочек поставок крупнейших российских и международных клиентов, расширить перевозочный и логистический бизнес на евроазиатском пространстве;

6) обеспечить сохранение существующей доли в пассажирообороте транспортной системы России, увеличить к 2030 году пассажирооборот в пригородном сообщении в 1,8-2,2 раза, в дальнем и межрегиональном сообщении в 1,3-1,7;

7) реализовать проекты развития скоростных и высокоскоростных перевозок, обеспечить перевозку с новым уровнем скоростей до 20% (в структуре пассажирооборота) к 2030 году;

8) войти в Топ-10 мировых компаний по инфраструктурному строительству, обеспечить формирование долгосрочного портфеля заказов и высочайший уровень реализации проектов;

9) сохранить лидирующие позиции в мире в части эффективности, безопасности, качества услуг инфраструктуры;

10) обеспечить планомерное обновление активов с использованием инновационных технологий и решений на основе эффективного управления стоимостью жизненного цикла, готовностью и надежностью основных фондов;

11) войти в топ-5 наиболее привлекательных крупных компаний-работодателей России, привлекать к работе в холдинге лучших специалистов, гарантируя конкурентоспособность заработной платы, рост производительности и улучшение условий труда, современный социальный пакет;

12) отдавать приоритет «зеленым» технологиям, обеспечить снижение нагрузки на окружающую среду в 2 раза;

13) последовательно оптимизировать бизнес-портфель холдинга в соответствии с выбранной стратегией, фокусировать активность на основных и наиболее эффективных видах бизнеса, обеспечивать устойчивую синергию между элементами холдинга.

IV. Ценности Холдинга «РЖД»

- исключительная безопасность всех процессов;

- верность традициям, поддержание корпоративных ценностей;
- клиентоориентированность, взаимовыгодное долгосрочное партнерство с клиентами, постоянное развитие портфеля продуктов и услуг в интересах потребителей;
- баланс интересов государства, потребителей, компании, частных акционеров;
- эффективное социальное партнерство и социальная ответственность;
- постоянные улучшения, поиск путей повышения качества услуг и роста эффективности, приверженность инновациям;
- открытость, прозрачность, обоснованность операций, соответствие лучшим стандартам корпоративного управления;
- создание условий для профессионального и личностного развития работников;
- стремление к улучшению транспортного обеспечения России и повышению уровня доступности транспортных услуг для бизнеса и населения;
- достижение глобальной конкурентоспособности на транспортно-логистическом рынке;
- эффективность производственных процессов, нацеленность на рациональное использование всех видов ресурсов, снижение воздействия на окружающую среду.

V. Прогноз рынка до 2030 года. Бизнес-блок «Пассажирские перевозки и сервис».

В соответствии с параметрами проекта Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года спрос на пассажирские перевозки может увеличиться в 1,8-2,1 раза с соответствующим ростом пассажирооборота. Это связано с прогнозируемым существенным ростом транспортной подвижности населения (с учетом низкой базы) по мере роста реальных располагаемых доходов населения и повышением гуманитарности транспортной системы до уровня развитых стран. В стоимостном выражении рынок общественных пассажирских перевозок может вырасти в 3,5-4 раза.

Наиболее значительный рост рынка в абсолютных величинах будет связан с развитием экономик крупнейших агломераций страны, в которых будет сконцентрировано социально-экономическое развитие. По оценкам, к 2030 году доля экономик агломераций России в ВВП может достичь 57-60%, в них будет проживать 35-37% населения страны.

В этих условиях у Холдинга открываются уникальные возможности обеспечения роста пассажирского бизнеса. Однако для этого требуется разработка и предложение на рынок принципиально-новых продуктов и услуг по привлекательным ценам, обеспечение конкурентоспособности

железнодорожных перевозок с основными конкурентами – авиацией и автомобильным транспортом. При этом очевидно, что при сохранении сложившейся бизнес-модели и без кардинального изменения технологий и государственной поддержки железнодорожный транспорт в целом и Холдинг в частности будут сокращать пассажирооборот при общем росте рынка.

Практикум по решению задач № 3. Стратегический анализ внутренней среды фирмы.

Обучающимся предлагается продемонстрировать умение проводить стратегический анализ внутренней среды организации, используя знание назначения и сущности стратегического анализа внутренней среды организации, а также понятия декомпозиции факторов внутренней среды организации. Для этого необходимо:

1. Прочитать кейс «ПАО «Ростелеком».
2. Организовать командную работу.
3. Предположить и описать нестандартную ситуацию (организационную проблему), обусловленную несоответствием групп факторов внутренней среды.
4. Воспользовавшись моделью «7S» McKinsey, описать алгоритм анализа факторов внутренней среды фирмы и их взаимосвязи.
5. Предложить способ (способы) решения описанной проблемы.

Кейс «ПАО «Ростелеком»

Деятельность «Ростелекома» в области устойчивого развития во многом определяется спецификой телекоммуникационной сферы. На сегодняшний день информационные технологии встроены практически во все сферы нашей жизни и стали движущей силой развития общества. Наша возможность использовать самые современные и продвинутые технологии на телекоммуникационном рынке в сочетании с высоким уровнем профессиональных компетенций позволяют нам системно улучшать качество жизни миллионов россиян.

Современные информационные технологии «Ростелекома» помогают эффективно управлять бизнес-процессами компаний. Платформа электронного правительства, оператором которой является «Ростелеком», стала простым и прозрачным окном взаимодействия между гражданами и государством. Новое поколение цифровых сервисов и платформ (национальная сеть центров обработки данных, облачных услуг, OTT-сервисов, промышленного интернета, сервисов геоданных) позволяет нашим клиентам хранить и качественнее обрабатывать огромные массивы данных.

Программа федерального масштаба «Устранение цифрового неравенства» способствует преодолению существующего разрыва

между уровнем информатизации различных регионов России и призвана обеспечить равный доступ к универсальным услугам связи для более 4 млн жителей малонаселенных пунктов по всей стране. Мы верим, что повышение доступности современных услуг связи создаст дополнительные стимулы для развития строительной отрасли, телекоммуникационной отрасли, а также экономики малонаселенных пунктов в целом.

Телекоммуникационные технологии изменили нашу жизнь, серьезно повлияв на то, как мы общаемся, получаем информацию, учимся, работаем. И сегодня бесперебойная работа современных телекоммуникаций является важным условием качественной жизни людей. Благодаря современным технологиям связи общество развивается, решает насущные задачи и острые проблемы.

«Ростелеком» использует свои возможности и ресурсы для того, чтобы изменить качество жизни людей. Двигаясь вперед, модернизируя сеть, инвестируя в инновации, повышая качество услуг, мы осуществляем весомый вклад в благополучие и развитие общества.

Для нас важно социальное партнерство. Поэтому мы реализуем наши социальные программы, объединяя усилия с местными сообществами, сотрудниками, органами власти, некоммерческими организациями и другими заинтересованными сторонами. Мы уверены, что вместе мы создаем лучшее будущее.

«Ростелеком» внедряет передовые ноу-хау как на технологическом уровне – в ходе модернизации телекоммуникационной инфраструктуры и оборудования, а также при оказании услуг, – так и внутри компании. В компании действует программа повышения энергоэффективности, которая предусматривает обновление энергоемкого оборудования и широкое внедрение автоматизированных систем управления освещением и теплоснабжением в офисах компании. Кроме того, «Ростелеком» использует экологически чистые источники энергии (солнечные батареи, ветроэнергетические, ветросолнечные, микротурбинные установки).

Также внутри компании активно внедряется концепция «Зеленого офиса», в том числе с использованием системы электронного документооборота, что снижает расход потребляемых ресурсов (электроэнергии, бумаги) и повышает эффективность обмена информацией.

Практикум по решению задач № 4. Разработка системы мероприятий по реализации корпоративной стратегии.

Обучающимся предлагается продемонстрировать умение выявлять особенности реализации стратегии организации и обосновывать направления стратегических изменений. Для этого необходимо:

1. Изучить следующие документы (фрагменты):

- анализ исходного состояния холдинга «Российские железные дороги»;
- ценности холдинга «РЖД»;
- миссия и стратегические цели холдинга «РЖД».
- тенденции социально-экономического развития России и железнодорожного транспорта страны;
- прогноз рынка до 2030 года (бизнес-блок «Пассажирские перевозки и сервис»).

2. С учетом разработанной стратегии (результатов практикума по решению задач №1):

- описать содержание и особенности стратегического планирования холдинга «РЖД»;
- предложить принципы и показатели стратегического планирования холдинга «РЖД»;
- предложить структуру и содержание разделов стратегического плана холдинга «РЖД»;
- описать особенности реализации стратегии холдинга «РЖД» в условиях макроэкономической нестабильности;
- описать особенности управления стратегическими изменениями холдинга «РЖД».

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку	Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов -90 и более (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. -70 и более (хорошо) – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Ход решения задачи правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	-50 и более (удовлетворительно) – ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена частично. -Менее 50 (неудовлетворительно) – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задача не решена

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания первого типа

1. Предпосылки возникновения стратегического управления.
2. Назначение и определение стратегического менеджмента фирмы.
3. Этапы эволюции теории и практики стратегического управления.
4. Базовая модель стратегического менеджмента.
5. Последовательность этапов организации процесса стратегического управления.
6. Назначение и содержание стратегического анализа.
7. Роль и место стратегического анализа в системе стратегического менеджмента фирмы.
8. Стратегическая генеральная цель фирмы.
9. Стратегическое целеполагание: разработка дерева долгосрочных стратегических целей.
10. Определение и разработка миссии и видения фирмы.
11. Разработка корпоративной целевой стратегии фирмы.
12. Стратегия направленности роста фирмы.
13. Стратегии управления продуктовой линией бизнеса (портфельные стратегии).
14. Содержание и назначение продуктово-рыночной стратегии.
15. Содержание и назначение стратегии управления персоналом.
16. Содержание и назначение инновационной стратегии.
17. Содержание и назначение финансовой.
18. Содержание и назначение стратегии организационных изменений.
19. Согласование стратегий (выбор стратегической конфигурации) бизнеса.
20. Сущность и этапы стратегического планирования.
21. Классификация стратегических планов.
22. Структура и содержание разделов стратегического плана.
23. Ключевые показатели стратегической эффективности бизнеса.
24. Методы и механизмы мониторинга управления стратегией.
25. Оценка и контроль реализации стратегии бизнеса.

Задания второго типа

1. Почему стратегический менеджмент необходим в деятельности современной фирмы?
2. В чем заключается миссия фирмы и каково ее значение в формулировке стратегии?
3. От каких факторов зависит выбор типа базовой корпоративной стратегии?
4. Обоснуйте необходимость формирования системы стратегического менеджмента фирмы в современных условиях. Укажите ее основные параметры.
5. Обоснуйте условия, в которых необходимо формирование стратегического плана фирмы.
6. Приведите пример фирмы, укажите ее основные параметры. Обоснуйте возможные подходы к управлению фирмой. Выделите роль, значение и особенности стратегического управления.
7. Возможно ли одновременное сочетание различных типов корпоративных стратегий в корпоративной стратегии конкретной организации?
8. Какие показатели могут использоваться для мониторинга реализации стратегии?
9. Почему наряду с долгосрочными целями фирме необходимо определять краткосрочные цели?
10. В чем состоит отличие операционного контроля от стратегического?
11. Приведите и объясните пример стратегии диверсифицированного роста крупной промышленной компании: горизонтальная диверсификация.
12. Приведите и объясните пример стратегии диверсифицированного роста крупной промышленной компании: конгломератная диверсификация.
13. Приведите и объясните пример стратегии диверсифицированного роста крупной промышленной компании: концентрическая (центрированная) диверсификация.
14. Приведите пример реализации стратегии минимизации издержек для крупной промышленной компании. Обоснуйте условия, в которых такая стратегия окажется максимально выгодной для компании.
15. Приведите пример реализации стратегии минимизации издержек для сервисной компании. Обоснуйте условия, в которых такая стратегия окажется максимально выгодной для компании.
16. Приведите пример реализации инновационной стратегии для крупной российской компании. Обоснуйте условия, в которых такая стратегия окажется максимально выгодной для компании.
17. Приведите пример реализации стратегии синергизма для крупной российской компании. Обоснуйте условия, в которых такая

стратегия окажется максимально выгодной для компании.

18. Приведите пример реализации стратегии дифференциации для крупной российской компании. Обоснуйте условия, в которых такая стратегия окажется максимально выгодной для компании.

19. Приведите пример реализации стратегии фокусирования для крупной российской компании. Обоснуйте условия, в которых такая стратегия окажется максимально выгодной для компании.

20. Приведите пример реализации стратегии оперативного реагирования для крупной российской компании. Обоснуйте условия, в которых такая стратегия окажется максимально выгодной для компании.

21. Обоснуйте ключевые факторы успеха компаний (не менее трех) в категории «технологические ноу-хау». Компании: 1) ресторан быстрого обслуживания; 2) автомобильный завод; 3) сеть продуктовых магазинов.

22. Обоснуйте ключевые факторы успеха компаний (не менее трех) в категории «процессы производства и сбыта». Компании: 1) ресторан быстрого обслуживания; 2) автомобильный завод; 3) сеть продуктовых магазинов.

23. Обоснуйте ключевые факторы успеха компаний (не менее трех) в категории «внешние контакты и связи». Компании: 1) ресторан быстрого обслуживания; 2) автомобильный завод; 3) сеть продуктовых магазинов.

24. Охарактеризуйте типовую структуру и показатели стратегического плана.

25. Охарактеризуйте основные особенности основных функций управления предприятием в процессе реализации стратегии.

Задания третьего типа

Задание 1 (типовое)*. Выберите в качестве примера крупную промышленную отечественную компанию. Приведите перечень ее основных характеристик. Сформулируйте видение и миссию для данной компании. Объясните основные направления предложенной миссии.

* В качестве примера предлагаются различные виды организаций.

Задание 2 (типовое)*. Прочитайте кейс. Выполните приведенные ниже задания.

Компания ООО «Электросистемы» производит широкий спектр промышленного и бытового электрооборудования. Покупатели – строительные фирмы, производственные предприятия, магазины хозяйственных товаров Центрального Черноземного района РФ (Воронежская, Липецкая, Тамбовская и др. области). «Электросистемы» работает на этом рынке около десяти лет. Доля продукции «Электросистемы» на данном рынке составляет 10,5%. Конкуренты – известные федеральные производители: «Альянс» (21,5%), «Викинг» (12%), «Гамма» (9,3%). Остальное – мелкие предприятия.

Основным конкурентным преимуществом компании «Электросистемы» ее менеджмент называет высокий уровень квалификации и лояльности персонала, хорошую репутацию компании, прочные партнерские отношения с крупными кредитными организациями региона. Продукция «Электросистемы» отличается широким ассортиментом при высокой стандартизации изделий. Отличительной особенностью продукции компании «Викинг» является преобладание специализированных электро-технических агрегатов узкого применения (авиационная техника, морские суда, геологоразведочная аппаратура и др.). Остальные компании производят узкий ассортимент стандартной продукции по ценам ниже, чем у компании «Электросистемы».

Задания:

- сформулируйте видение компании, при необходимости дополнив его стратегией;
- опишите философию текущего этапа развития компании;
- предложите варианты стратегических целей компании;
- прокомментируйте свои предложения.

* В кейсе может быть изменена структура и количественные значения показателей.

Задание 3 (типовое)*. Выберите в качестве примера отечественное предприятие. Приведите краткое описание ее деятельности и конкурентного потенциала. Сформулируйте стратегическую цель предприятия.

Обоснуйте ответ на вопрос: имеет ли смысл данному предприятию использовать один из источников его конкурентного преимущества (издержки, дифференциация, фокусирование) или стоит их использовать в комплексе?

* Допускаются различные виды организаций.

Задание 4 (типовое)*. Выберите известную фирму. Приведите краткое описание ее деятельности и конкурентного потенциала. Опишите ее основные и вспомогательные виды деятельности, их взаимодействие в цепочке создания ценности.

Обоснуйте ответы на вопросы:

1. Какие отрасли национальной экономики могут не учитывать процессы глобализации при формировании стратегии?
2. Какие факторы обеспечивают им защиту?

* Допускаются различные виды организаций.

Задание 5 (типовое)*. Приведите пример фирмы, демонстрировавшей высокие темпы роста последнее время. Приведите краткое описание ее деятельности и конкурентного потенциала. Сформулируйте стратегическую цель предприятия.

Обоснуйте ответ на вопрос: в какой степени успех этой фирмы обеспечен использованием благоприятных возможностей дальнего,

отраслевого и операционного окружения?

* Допускаются различные виды организаций.

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании Ученого совета ЧУ ВО МосАП
протокол № 12 от 12.12.2022
(в редакции № 1 от 30.08.2023 г., протокол №8)
(в редакции № 2 от 30.08.2024 г., протокол №8)

УТВЕРЖАЮ

Ректор ЧУ ВО МосАП



Т.В. Васильева
12.12.2022 г

(в редакции № 1 от 30.08.2023)
(в редакции № 2 от 30.08.2024)

**Рабочая программа дисциплины
«Продуктовые (маркетинговые) стратегии организации»**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегическое управление организацией
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	5
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	7
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	8
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	20
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	23

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Продуктовые (маркетинговые) стратегии организации» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Изучение дисциплины ориентировано на получение обучающимися знаний: об открывающихся возможностях, связанных с использованием маркетинговой концепции управления в компании; основных маркетинговых стратегиях, методах стратегического анализа внешней и внутренней среды компании; этапах разработки маркетинговой стратегии компании, а также формирование необходимых компетенций в профессиональной деятельности.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

Цели и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины «Продуктовые (маркетинговые) стратегии организации» является приобретение студентами навыков самостоятельной разработки и проектирования деятельности в области разработки и реализации маркетинговых стратегий; формирование у обучающихся совокупности знаний в области теории и практики стратегического маркетинга; получение умений и навыков применения знаний на практике.

Задачи изучения дисциплины:

- формирование знаний, умений и навыков разработки стратегии маркетинговых коммуникаций, проявляя готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала;
- обеспечение необходимыми знаниями в области маркетинговой деятельности предприятия, видов и инструментов маркетинговых стратегий и методов стратегического планирования с целью разработки корпоративной маркетинговой стратегии, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;
- овладение навыками исследования и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде для разработки маркетинговой стратегии развития предприятия и стратегии маркетинговых коммуникаций.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование
следующих компетенций, предусмотренных образовательной
программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен осуществлять руководство разработкой основных положений стратегии развития организации, продуктовой, конкурентной, финансовой стратегий и участвовать в их реализации.	ПК-2	ПК-2.3. Руководит разработкой маркетинговой стратегии организации с целью повышения конкурентоспособности компании	принципы стратегического и оперативного планирования, методы и стратегии маркетингового ценообразования, принципы организации товародвижения и сбыта продукции (услуг), эффективные интегрированные маркетинговые коммуникации	разрабатывать маркетинговую стратегию организации, выстраивать систему взаимодействия маркетинговой службы с другими подразделениями организации, реализовывать альтернативные маркетинговые стратегии в организации	организации работы маркетинговой деятельности в рамках реализации стратегии развития компании; создания и развития стратегической системы для выполнения маркетинговых функций в организации	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Тема 1. Классический и стратегический маркетинг: сущность и основные понятия.	1	1								11	Доклад-презентация /8
Тема 2. Ресурсный подход в стратегическом маркетинге современной организации.	1			1						11	Отчет по ситуационному практикуму/ 7
Тема 3. Интегрированные маркетинговые коммуникации в реализации маркетинговой стратегии фирмы	1			1						11	Аналитический отчет /10
Тема 4. Латеральное мышление и нестандартные стратегические решения в сфере коммуникаций. Стратегические бренд-коммуникации	1	1								11	Доклад-презентация /8 Творческое задание / 7
Тема 5. Матрица БКГ, матрица стратегического позиционирования GE, матрица конкурентной стратегии фирмы SPACE, метод анализа иерархий в разработке стратегических решений в сфере маркетинга	1	1		1						11	Доклад-презентация /8 Отчет по ситуационному практикуму/ 7

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Тема 6. Модели маркетинга в сфере услуг, в сфере образования, на арт-рынке.	1	1		1						11	Доклад-презентация /8 Отчет по ситуационному практикуму/ 7
Тема 7. Стратегический маркетинг инновационных предприятий	1	1		1						11	Доклад-презентация /8 Отчет по ситуационному практикуму/ 7
Тема 8. Продвижение территории и создание сильного бренда	1	1		1						11	Доклад-презентация /8 Отчет по ситуационному практикуму/ 7
Всего:	8	6		6						88	100
Контроль, час	36									Экзамен	
Объем дисциплины (в академических часах)	144										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	4										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Классический и стратегический маркетинг: сущность и основные понятия

Классический и стратегический маркетинг: сущность и основные понятия. Стратегия: основные понятия, подходы к определению, взаимосвязи с маркетинговой деятельностью. Стратегический маркетинг и конкурентоспособность фирмы. Концепция стратегического маркетинга. Стратегический и тактический маркетинг. Операционный и стратегический маркетинг.

Тема 2. Ресурсный подход в стратегическом маркетинге современной организации

Ресурсный подход в стратегическом маркетинге современной организации. Концепция прорывного позиционирования в стратегическом маркетинге.

Тема 3. Интегрированные маркетинговые коммуникации в реализации маркетинговой стратегии фирмы

Интегрированные маркетинговые коммуникации в реализации маркетинговой стратегии фирмы: реклама, стимулирование сбыта, паблик рилейшнз, прямой маркетинг, личная (персональная) продажа. Особенности маркетинговых стратегий в отраслях и сферах деятельности (сфера услуг, инновационная сфера, рынок территорий).

Тема 4. Латеральное мышление и нестандартные стратегические решения в сфере коммуникаций. Стратегические бренд-коммуникации

Латеральное мышление и нестандартные стратегические решения в сфере коммуникаций. Латеральное мышление как объединение трех важнейших составляющих творческого процесса: озарение (инсайт), творческие способности и чувство юмора. Алгоритмический процесс разработки латеральной маркетинговой идеи. Стратегические бренд-коммуникации. Этапы коммуникационной стратегии бренда. Оценка эффективности (маркетинговые цели, здоровье марки; индивидуальные критерии эффективности, определяемые целями, категорией, положением на рынке). Примеры принятия нестандартных стратегических решений в сфере коммуникаций.

Тема 5. Матрица БКГ, матрица стратегического позиционирования GE, матрица конкурентной стратегии фирмы SPACE, метод анализа иерархий в разработке стратегических решений в сфере маркетинга

Матрица БКГ, матрица стратегического позиционирования GE, матрица конкурентной стратегии фирмы SPACE, метод анализа иерархий в

разработке стратегических решений в сфере маркетинга

Тема 6. Модели маркетинга в сфере услуг, в сфере образования, на арт-рынке

Модели маркетинга в сфере услуг. Стратегический маркетинг в сфере образования. Маркетинговые стратегии российских вузов. Стратегия брендинга образовательного учреждения, подходы к оценке бренда вуза. Особенности реализации концепции стратегического маркетинга на арт-рынке. Прорывное позиционирование арт-объектов

Тема 7. Стратегический маркетинг инновационных предприятий

Стратегический маркетинг инновационных предприятий. Стратегии инновационного развития фирмы: инновации и псевдо-инновации. Стратегии прорывного позиционирования на рынке инноваций

Тема 8. Продвижение территории и создание сильного бренда

Продвижение территории и создание сильного бренда. Конкурентоспособности и рынок территорий. Продвижение территории и создание сильного бренда. Прорывное позиционирование на рынке территорий. Подходы к оценке конкурентоспособности и привлекательности бренда территории

**5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО
ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекция, семинары, ситуационные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

Во время лекции следует обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Во время лекции можно делать пометки для лучшей систематизации материала и дополнения имеющихся источников информации по теме лекции.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Лекция не заменяет собой учебник, лекция направлена на общее раскрытие темы, проблемы, выделение главных существенных аспектов, на которые следует обратить внимание. Лектор указывает пути, которым нужно следовать, для достижения глубокого понимания изучаемой темы. Главной целью лекции является – донести сущность поставленной в теме проблемы. Лекция требует от слушателя большой самостоятельной работы. Во время лекции можно фиксировать основные этапы развития мысли лектора, выводы и обобщения. Фиксация полезна для последующего запоминания, а также для дальнейшей работы с рекомендуемой литературой и информацией, справочниками и иными документами.

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

С этой целью нужно:

- внимательно прочитать материал предыдущей лекции;
- ознакомиться с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям с темой прочитанной лекции;
- записать возможные вопросы, непонятные или спорные моменты, ответы на которые спросить у лектора на лекции по материалу изученной лекции;
- постараться уяснить место изучаемой темы в подготовке;
- узнать тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора или материалам рабочей программы дисциплины) и зафиксировать информацию, которая есть по данному вопросу.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

При подготовке и работе во время проведения занятий семинарского типа следует обратить внимание на следующие моменты: на процесс предварительной подготовки, на работу во время занятия, обработку полученных результатов, исправление полученных замечаний.

Предварительная подготовка к учебному занятию семинарского

типа заключается в изучении теоретического материала в отведенное для самостоятельной работы время, ознакомление с инструктивными материалами с целью осознания задач практического занятия, техники безопасности при работе с приборами, веществами.

Начиная подготовку к занятию семинарского типа, необходимо ознакомиться с тематикой занятия и вопросами, выносимыми на обсуждение, прочитать соответствующие разделы лекционного материала, разделы учебной и научной литературы, чтобы получить общее представление о предметной области изучаемой темы. Затем следует поработать с дополнительной литературой, подготовить ответы на вопросы, что позволит систематизировать информацию, содержащуюся в учебной и научной литературе, а также будет способствовать превращению чтения в активный процесс, активизируя, наряду со зрительной, и моторную память.

При подготовке к занятию семинарского типа выделяют следующие этапы работы:

- изучение лекционного материала, учебников, рекомендованной литературы и источников;
- знакомство с хрестоматией (сборником документов), отбор материала, содержащего сведения, относящиеся к раскрываемому вопросу;
- составление плана раскрытия вопроса;
- составление ответа.

Работа во время проведения учебного занятия семинарского типа включает несколько моментов:

- консультирование студентов преподавателями с целью предоставления исчерпывающей информации, необходимой для самостоятельного выполнения предложенных преподавателем задач, ознакомление с правилами техники безопасности при работе в лаборатории;
- самостоятельное выполнение заданий согласно обозначенной учебной программой тематики;

Обработка, обобщение полученных результатов работы проводится обучающимися самостоятельно или под руководством преподавателя (в зависимости от степени сложности поставленных задач). В результате оформляется индивидуальный отчет в виде презентации. Подготовленная к сдаче на контроль и оценку презентация сдается преподавателю путем размещения в электронной информационно-образовательной среде. Главным результатом в данном случае служит получение положительной оценки по каждой работе/практическому заданию. Это является необходимым условием при проведении рубежного контроля и допуска к зачету. При получении неудовлетворительных результатов обучающийся имеет право в дополнительное время пересдать преподавателю работу до проведения

промежуточной аттестации.

В ходе выполнения заданий необходимо следовать инструкциям и методическим указаниям, использовать материал лекций, рекомендованных учебников, источников интернета, активно использовать помощь преподавателя на занятии.

Методические указания для обучающихся по подготовке доклада-презентации

Для подготовки презентации необходимо собрать и обработать начальную информацию.

Последовательность подготовки презентации:

1. Четко сформулировать цель презентации: вы хотите свою аудиторию мотивировать, убедить, заразить какой-то идеей или просто формально отчитаться.

2. Определить каков будет формат презентации: живое выступление (тогда, сколько будет его продолжительность) или электронная рассылка (каков будет контекст презентации).

3. Отобрать всю содержательную часть для презентации и выстроить логическую цепочку представления.

4. Определить ключевые моменты в содержании текста и выделить их.

5. Определить виды визуализации (картинки) для отображения их на слайдах в соответствии с логикой, целью и спецификой материала.

6. Подобрать дизайн и форматировать слайды (количество картинок и текста, их расположение, цвет и размер).

7. Проверить визуальное восприятие презентации.

К видам визуализации относятся иллюстрации, образы, диаграммы, таблицы. Иллюстрация – представление реально существующего зрительного ряда.

Практические советы по подготовке презентации:

- готовьте отдельно: печатный текст, слайды (10-15), раздаточный материал;

- обязательная информация для презентации: тема, фамилия и инициалы выступающего;

- план сообщения;

- краткие выводы из всего сказанного;

- список использованных источников.

Доклад - сообщение по заданной теме, с целью внести знания из дополнительной литературы, систематизировать материал, проиллюстрировать примерами, развивать навыки самостоятельной работы с научной литературой, познавательный интерес к научному познанию.

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям

и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными. Работа студента над докладом включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут.

Докладчик должен знать и уметь:

- сообщать новую информацию;
- использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего семинарского занятия;
- дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут);
- иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

Структура выступления.

Вступление должно содержать:

- название, сообщение основной идеи;
- современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов;
- живую интересную форму изложения;
- акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

Основная часть, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части – представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудиовизуальных и визуальных материалов. Заключение – ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

Методические указания для обучающихся для подготовки к выполнению кейс-заданий (ситуационный практикум)

Кейс-задания - основной элемент метода case-study, который относится к неигровым имитационным активным методам обучения. Метод case-study или метод конкретных ситуаций (от английского case – случай, ситуация) представляет собой метод активного проблемно ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (выполнения кейс-заданий).

Кейсы наглядно демонстрируют, как на практике применяется теоретический материал. Метод case-study – инструмент, позволяющий применить теоретические знания к решению практических задач. С помощью этого метода студенты имеют возможность проявить и совершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться

работать в команде, находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы.

Решение кейса представляет собой продукт самостоятельной индивидуальной или групповой работы студентов. Работа с кейсом осуществляется поэтапно:

Первый этап – знакомство с текстом кейса, изложенной в нем ситуацией, ее особенностями.

Второй этап – выявление фактов, указывающих на проблему(ы), выделение основной проблемы (основных проблем), выделение факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать.

Третий этап – выстраивание иерархии проблем (выделение главной и второстепенных), выбор проблемы, которую необходимо будет решить.

Четвертый этап – генерация вариантов решения проблемы. Возможно проведение «мозгового штурма».

Пятый этап – оценка каждого альтернативного решения и анализ последствий принятия того или иного решения.

Шестой этап – принятие окончательного решения по кейсу, например, перечня действий или последовательности действий.

Седьмой этап – презентация индивидуальных или групповых решений и общее обсуждение.

Восьмой этап - подведение итогов в учебной группе под руководством преподавателя.

Ознакомление студентов с текстом кейса и последующий анализ кейса может осуществляться заранее (за несколько дней до его обсуждения) как самостоятельная работа студентов. Обсуждение небольших кейсов может быть включено в учебный процесс, и студенты могут знакомиться с ними непосредственно на занятиях. Общая схема работы с кейсом на этапе анализа может быть представлена следующим образом: в первую очередь следует выявить ключевые проблемы кейса и понять, какие именно из представленных данных важны для решения; войти в ситуационный контекст кейса, определить, кто его главные действующие лица, отобрать информацию необходимую для анализа, понять, какие трудности могут возникнуть при решении задачи.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если студенты при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу, основные шаги которого представлены ниже.

1. Выпишите из соответствующих разделов учебной дисциплины ключевые идеи, для того чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе кейса.

2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление.

3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что

Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.

4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.

5. Продумайте, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

Для успешного анализа кейсов следует придерживаться ряда принципов:

используйте знания, полученные в процессе лекционного курса;
внимательно читайте кейс для ознакомления с имеющейся информацией, не торопитесь с выводами;

не смешивайте предположения с фактами.

При проведении письменного анализа кейса помните, что основное требование, предъявляемое к нему, – краткость.

Презентация, или представление результатов анализа кейса, выступает очень важным элементом метода. При этом в case-study используются два вида презентаций: устная (публичная) и письменный отчет-презентация.

Публичная (устная) презентация предполагает представление решений кейса группе. Устная презентация требует навыков публичного выступления, умения кратко, но четко и полно изложить информацию, убедительно обосновать предлагаемое решение, корректно отвечать на критику и возражения. Одним из преимуществ публичной (устной) презентации является ее гибкость. Выступающий может откликаться на изменения окружающей обстановки, адаптировать свой стиль и материал, чувствуя настроение аудитории.

Письменный отчет-презентация требует проявления таких качеств, как умение подготовить текст, точно и аккуратно составить отчет, не допустить ошибки в расчетах и т.д. Подготовка письменного анализа кейса аналогична подготовке устного, с той разницей, что письменные отчеты-презентации обычно более структурированы и детализированы. Основное правило письменного анализа кейса заключается в том, чтобы избегать простого повторения информации из текста, информация должна быть представлена в переработанном виде. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения. Письменный отчет – презентация может сдаваться по истечении некоторого времени после устной презентации, что позволяет более тщательно проанализировать всю информацию, полученную в ходе дискуссии.

Методические указания для обучающихся для подготовки к выполнению аналитического отчета

Целью подготовки аналитического отчета является проведение анализа факторов, характеризующих определенную ситуацию, составить

аналитическую записку, дать оценку этой ситуации. Например, выявить особенности покупательского поведения интернет-сайта или группы в социальной сети, определяющие особенности поведения целевой аудитории, провести оценку маркетингового потенциала различных инструментов продвижения; проанализировать лидогенерацию, конверсию на примере конкретного интернет-магазина или рекламной компании в соцсети; оценить эффективность различных интернет-инструментов продвижения.

Подготовкой аналитического отчета могут заниматься как индивидуально, так и небольшими группами. При выполнении задания следует руководствоваться следующими общими рекомендациями. Для выполнения аналитического отчета необходимо внимательно прочесть задание, повторить лекционный материал по соответствующей теме, изучить рекомендуемую литературу, в т.ч. дополнительную; получить исходные данные у преподавателя, либо подобрать исходные данные самостоятельно, используя различные источники информации (по конкретной организации, или планируемому собственному бизнесу). Для выполнения задания может использоваться метод малых групп. Работа в малых группах предполагает решение определенных образовательных задач в рамках небольших групп с последующим обсуждением полученных результатов. Этот метод развивает навыки сотрудничества, достижения компромиссного решения, аналитические способности. Он предусматривает распределение в рамках группы ролей: ведущего (организатор работы группы), секретаря (записывает результаты обсуждения), докладчика (представляет результаты коллективного анализа проблемы). Смысл работы заключается не только в том, чтобы сформулировать решение какой-либо задачи, но и объективно оценить как свою работу, так и результаты работы других. Результаты работы групп оцениваются по выработанной заранее шкале баллов. Для выполнения заданий обучающемуся необходимо: составить алгоритм решения, при выполнении обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса; определить этапы проведения анализа. Выполнение аналитических заданий для подготовки отчета осуществляется в следующей последовательности:

- изучить показатели, характеризующие определенную ситуацию, и формулы для их расчета;
- выявить, какие факторы влияют на величину этих показателей;
- найти числовые значения показателей;
- сделать соответствующие выводы.

Для подготовки аналитического отчета необходимо:

- определить, какой методикой можно воспользоваться, чтобы выполнить задание, изучить эту методику;
- определить, какую информацию необходимо собрать для выполнения задания;

- подготовить исходные данные для их анализа;
- проанализировать собранную информацию, сделать соответствующие выводы;
- дать оценку ситуации;
- разработать рекомендации.

Выполненный аналитический отчет должен быть представлен в виде презентации. При подготовке презентации используется брендированный шаблон презентации Академии. Работа должна быть оформлена соответствующим образом:

- - титульный слайд (с указанием дисциплины, вида задания «творческое задание», темы, фамилии студента и преподавателя);
- - содержание, или краткий план, выполняемой работы;
- - введение (актуальность);
- - основная часть (разработанные материалы);
- - заключение (выводы);
- - библиографический список, ссылки на Интернет-ресурсы.

Обычно презентация содержит около 20 слайдов. Текст на слайдах должен быть читаемым. Слайд не должен содержать только текст. При подготовке презентации следует применять схематичное изложение: использовать рисунки, схемы, диаграммы, графики и рисунки. Презентация должна быть выполнена в деловом стиле.

Подготовка к защите заключается в оформлении электронной брендированной презентации аналитического отчета, а также подготовке выступления, отражающего цели и задачи работы, основное содержание выполненной работы, полученные результаты, наиболее сильные стороны выполненной работы. Продолжительность выступления – не более 15 минут.

Защита аналитического отчета предполагает выступление группы, выполнявшей задание перед студентами и преподавателем. После каждого выступления присутствующие на защите участники задают вопросы, чтобы прояснить некоторые моменты, выяснить насколько глубоко проработана тема исследования и насколько эффективно. Каждая работа оценивается: при этом оценку своей работы получает каждый участник группы, учитывается выступление на защите, наконец, оценивается вся работа в целом.

Методические указания для обучающихся для подготовки творческого задания

Целью проведения творческого задания является повышения уровня самостоятельности студентов, активизация познавательной деятельности, стимулирование творческого подхода при решении профессиональных задач.

Выполнение творческого задания в рамках изучения дисциплины является обязательным и предполагает индивидуальную или групповую

работу.

Этапы работы над творческим заданием:

1. Определение темы творческого задания. На этом этапе следует определить, будет ли выполняться проект индивидуально или в группе.

2. Формулировка проблемы, постановка цели и задач.

3. Организация деятельности. Если проект выполняется в группе, следует организовать рабочую группу, определить роли каждого участника рабочей группы, спланировать совместную или индивидуальную деятельность по решению задач творческого задания.

4. Активная и самостоятельная работа над проектом; консультации преподавателя; оформление полученных результатов.

5. Подготовка к защите творческого задания.

На выполнение творческого задания отводится 2 недели (время обучения в рамках темы). Объем выполненной работы должен быть оформлен в виде презентации.

Творческое задание считается выполненным полностью в случае:

1. Предоставления полного объема учебных материалов по заранее утвержденной теме, полностью раскрывающих заявленную тему;

2. Размещение материалов в электронной информационно-образовательной среде;

3. Соответствия представленных материалов требованиям по оформлению;

4. Наличия в брендированной презентации творческого задания описания используемых методов и источников литературы;

5. Успешной презентации и защиты проекта на практическом занятии.

Выполненное творческое задание должно быть представлено в виде презентации. При подготовке презентации используется брендированный шаблон презентации Академии. Работа должна быть оформлена соответствующим образом:

- титульный слайд (с указанием дисциплины, вида задания «творческое задание», темы, фамилии студента и преподавателя);

- содержание, или краткий план, выполняемой работы;

- введение (актуальность);

- основная часть (разработанные материалы);

- заключение (выводы);

- библиографический список, ссылки на Интернет-ресурсы.

Обычно презентация содержит около 20 слайдов. Текст на слайдах должен быть читаемым. Слайд не должен содержать только текст. При подготовке презентации следует применять схематичное изложение: использовать рисунки, схемы, диаграммы, графики и рисунки. Презентация должна быть выполнена в деловом стиле.

Подготовка к защите заключается в оформлении электронной брендированной презентации творческого задания, а также подготовке выступления, отражающего цели и задачи работы, основное содержание

выполненной работы, полученные результаты, наиболее сильные стороны выполненной работы. Продолжительность выступления – не более 15 минут.

Защита творческих заданий предполагает выступление группы, выполнявшей творческое задание перед студентами и преподавателем. После каждого выступления присутствующие на защите участники задают вопросы, чтобы прояснить некоторые моменты, выяснить насколько глубоко проработана тема исследования и насколько эффективно. Каждая работа оценивается: при этом оценку своей работы получает каждый участник группы, учитывается выступление на защите, наконец, оценивается вся работа в целом.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены

во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, её объем по курсу «Продуктовые (маркетинговые) стратегии организации» определяется учебным планом.

При самостоятельной работе студенты руководствуются методическими рекомендациями по дисциплине при минимальном участии преподавателя.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Классический и стратегический маркетинг: сущность и основные понятия.</i>	Концепция стратегического маркетинга. Стратегический и тактический маркетинг. Операционный и стратегический маркетинг	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка доклада-презентации	Доклад-презентация
<i>Тема 2. Ресурсный подход в стратегическом маркетинге современной организации.</i>	Концепция прорывного позиционирования в стратегическом маркетинге	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к ситуационному практикуму Подготовка отчета по ситуационному практикуму	Отчет по ситуационному практикуму
<i>Тема 3. Интегрированные маркетинговые коммуникации в реализации маркетинговой стратегии фирмы</i>	Особенности маркетинговых стратегий в отраслях и сферах деятельности (сфера услуг, инновационная сфера, рынок территорий)	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка аналитического отчета, подготовка презентации	Аналитический отчет
<i>Тема 4. Латеральное мышление и нестандартные стратегические решения в сфере коммуникаций. Стратегические бренд-коммуникации</i>	Примеры принятия нестандартных стратегических решений в сфере коммуникаций	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка доклада-презентации, подготовка творческого задания, подготовка презентации	Доклад-презентация Творческое задание
<i>Тема 5. Матрица БКГ,</i>	Матрица конкурентной	Работа с литературой, источниками в сети	Доклад-презентация Отчет по

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>матрица стратегического позиционирования GE, матрица конкурентной стратегии фирмы SPACE, метод анализа иерархий в разработке стратегических решений в сфере маркетинга</i>	стратегии фирмы SPACE	Internet Подготовка доклада-презентации Подготовка к ситуационному практикуму Подготовка отчета по ситуационному практикуму	ситуационному практикуму
<i>Тема 6. Модели маркетинга в сфере услуг, в сфере образования, на арт-рынке.</i>	Маркетинговые стратегии российских вузов. Прорывное позиционирование арт-объектов	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка доклада-презентации Подготовка к ситуационному практикуму Подготовка отчета по ситуационному практикуму	Доклад-презентация Отчет по ситуационному практикуму
<i>Тема 7. Стратегический маркетинг инновационных предприятий</i>	Псевдо-инновации	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка доклада-презентации Подготовка к ситуационному практикуму Подготовка отчета по ситуационному практикуму	Доклад-презентация Отчет по ситуационному практикуму
<i>Тема 8. Продвижение территории и создание сильного бренда</i>	Продвижение территории и создание сильного бренда.	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка доклада-презентации Подготовка к ситуационному практикуму Подготовка отчета по ситуационному практикуму	Доклад-презентация Отчет по ситуационному практикуму

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

1. Лужнова, Н. В. Стратегическое маркетинговое управление: учебник / Н. В. Лужнова, О. М. Калиева; Оренбургский государственный университет. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2017. – 289 с.: табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481776>

Дополнительная литература:

1. Николаева, Т. Е. Ценовая политика и стратегия фирмы на современном этапе развития: учебное пособие: [16+] / Т. Е. Николаева. – Москва: ФЛИНТА, 2019. – 88 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=603112>.

2. Складорова, О. А. Маркетинговый анализ: учебное пособие: [16+] / О. А. Складорова; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2017. – 115 с.: табл., граф., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567428>.

3. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник / А. Л. Абаев, В. А. Алексунин, М. Т. Гуриева [и др.]; под ред. А. Л. Абаева, В. А. Алексунина, М. Т. Гуриевой. – 3-е изд., перераб. – Москва: Дашков и К°, 2021. – 433 с.: табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=600314>.

4. Калужский, М. Л. Практический маркетинг: учебник: [16+] / М. Л. Калужский. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2021. – 186 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=598989>.

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1.	Российская ассоциация маркетинга	http://www.ram.ru
2.	Гильдия маркетологов	http://www.marketologi.ru
3.	Энциклопедия маркетинга	http://www.marketing.spb.ru
4.	Маркетолог	http://www.marketolog.ru
5.	Бизнес-портал aup.ru: менеджмент и маркетинг в бизнесе	http://www.aup.ru
6.	Библиотека маркетолога // электронный каталог	http://www.marketing.spb.ru/lib-research/all_methods.htm
7.	Официальный сайт Института социально-политических исследований РАН	www.isprras.ru
8.	Официальный сайт всероссийского центра изучения общественного мнения	www.wciom.ru
9.	Официальный сайт Аналитического центра Юрия Левады «Левада-центр»	www.levada.ru
10.	Институт научной информации по общественным наукам	http://www.inion.ru/

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
11.	Российская государственная библиотека// электронный каталог	http://www.rsl.ru/ru/s97/s339/
12.	Национальная электронная библиотека	http://www.rusneb.ru

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

При проведении образовательного процесса необходимо наличие:
лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org/ua/ru/>
- Inkscape – векторный графический редактор <https://inkscape.org/ru/o-programmye/>
- Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>

электронно-библиотечная система:

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

современные профессиональные базы данных:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

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

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

4.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Доклад-презентация	1. Содержательная часть (максимум 4 балла): 4 – четко сформулирована цель, полноценно раскрыта тема, логично выстроено содержание, проработана требуемая литература, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы, сдано в установленный срок; 2-3 – полноценно раскрыта тема, несколько нарушена логика изложения, проработана основная литература без дополнительных источников, сделаны выводы без четкой аргументации, частично даны ответы на поставленные вопросы; 1 – тема раскрыта не в полной мере, при подготовке использовались только интернет-ресурсы, отсутствуют самостоятельные выводы, представленные выводы слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы. 2. Презентация и выступление (максимум 4 балла): 3-4 – презентация на корпоративном шаблоне, включает титульный лист, содержание, цель и задачи, основную часть, выводы и список литературы; содержит схемы, таблицы графики, диаграммы и другой визуальный материал, текст на слайдах в виде основных выводов. Четкое, эмоциональное изложение, включающее вступление, основную часть, аргументированные выводы, без чтения текста, развернутые ответы на вопросы слушателей; 2 – презентация на корпоративной шаблоне, не все

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
		обязательные слайды присутствуют в презентации (титульный лист, содержание, цель и задачи, основную часть, выводы и список литературы), много текстового материала. четкое изложение доклада, некоторые сложности в коммуникации при изложении информации, без чтения текста доклада, краткие ответы на вопросы без развернутой аргументации; 1 – не использован корпоративный шаблон, нет списка литературы (целей и задач), на слайдах только текст; прочтение доклада по слайдам презентации, листу или гаджету. Итого максимально 8 баллов
2.	Ситуационный практикум	1. Содержательная часть (максимум 4 балла): 4 – четко сформулирована цель задания, полноценно раскрыты вопросы кейса, логично выстроено содержание, проработана требуемая литература, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны необходимые доказательства для подкрепления выводов; 3-2 – полноценно раскрыты вопросы кейса, несколько нарушена логика изложения, проработана основная литература без дополнительных источников, сделаны выводы без четкой аргументации, частично дана доказательная аргументация сделанных выводов; 1 – ответы на вопросы кейса раскрыты не в полной мере, при подготовке использовались только интернет-ресурсы, отсутствуют самостоятельные выводы, представленные выводы слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы. 2. Презентация/отчет и выступление (максимум 3 балла): 3 – презентация на корпоративном шаблоне, включает титульный лист, содержание, цель и задачи, основную часть, выводы и список литературы; содержит схемы, таблицы графики, диаграммы и другой визуальный материал, текст на слайдах в виде основных выводов. Четкое изложение краткого содержания кейса и ответов на вопросы кейса, без чтения текста, аргументированные ответы на вопросы; 2 – презентация на корпоративной шаблоне, не все обязательные слайды присутствуют в презентации (титульный лист, содержание, цель и задачи, основную часть, выводы и список литературы), много текстового материала. ; четкое изложение краткого содержания кейса и ответов на вопросы кейса, с чтением текста, аргументированные ответы на вопросы 1 – не использован корпоративный шаблон, нет списка литературы (целей и задач), на слайдах только текст. Прочтение доклада, затруднения при ответе на вопросы. Итого максимально 7баллов

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
3.	Аналитический отчет	1. Исследовательская часть (максимум 3 баллов): 3 – собран информационный материал из различных источников, использование актуальных вторичных данных, четко сформулирована и достигнута цель, задачи исследования выполнены, разработана гипотеза, логично выстроена последовательность проведения исследования, выводы хорошо аргументированы, выявлена потребность сбора первичных данных; 2 – информационный материал из нескольких источников, сформулирована цель исследования, разработана гипотеза, выводы нуждаются в дополнительной аргументации, цель достигнута не в полной мере, не все задачи выполнены; 1 – информационный материал и частично само исследование заимствованы из открытых источников, при подготовке использовались только интернет-ресурсы, отсутствуют самостоятельные выводы, представленные выводы слабо аргументированы. 2. Аналитическая часть (максимум 4 балла): 4 – четко сформулирована цель сбора первичных данных, метод сбора первичной информации обоснован, выборка репрезентативны, сделан анализ взаимосвязей между элементами, сделанные выводы подтверждены результатами анализа, разработаны варианты управленческих стратегических решений; 3 – сформулирована цель сбора первичных данных, выбранный метод слабо обоснован, репрезентативность полученных данных вызывает сомнения, собрана неполная информация для анализа, несколько нарушена логика изложения и последовательность анализа, сделанные выводы не в полной мере подкреплены результатами анализа, варианты управленческих стратегических решений являются заимствованными; 1-2 – цель сбора первичной информации сформулирована некорректно, при подготовке использовались ресурсы из открытых источников, отсутствуют самостоятельные выводы, представленные выводы слабо аргументированы, варианты управленческих решений являются заимствованными. 3. Защита (максимум 3 балла): 3 – четкое, эмоциональное изложение, включающее вступление, основную часть, аргументированные выводы, без чтения текста, развернутые ответы на вопросы слушателей; 2 – четкое изложение доклада, некоторые сложности в коммуникации при изложении информации, без чтения текста доклада, краткие ответы на вопросы без развернутой аргументации 1 – прочтение доклада по слайдам, листу или гаджету. Итого максимально 10 баллов
4.	Творческое задание	1. Творческая часть (максимум 4 балла): 4-3 – четко сформулирована цель задания, логично

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
		выстроено содержание задания, выполнены все этапы выполнения задания сделанные выводы хорошо аргументированы, представленные результаты подкреплены необходимыми доказательствами, доказана эффективность и целесообразность предложений; 2 – цель сформулирована, выполнены не все задания или имеются ошибки при выполнении заданий, результаты не полностью обоснованы, доказательство необходимости реализации предложений не представлены в полной мере; 1 – этапы и очередность выполнения задания выполнены не в полной мере, нарушена последовательность, при подготовке использовались данные из открытых источников, отсутствуют самостоятельные выводы, представленные выводы слабо аргументированы, не оценена целесообразность использования результатов. 2. Выступление и презентация (максимум 3 балла): 3 – презентация на корпоративном шаблоне, включает титульный лист, содержание, цель и задачи, основную часть, выводы и список литературы; содержит схемы, таблицы графики, диаграммы и другой визуальный материал, текст на слайдах в виде основных выводов. Четкое изложение краткого содержания кейса и ответов на вопросы кейса, без чтения текста, аргументированные ответы на вопросы; 2 – презентация на корпоративной шаблоне, не все обязательные слайды присутствуют в презентации (титульный лист, содержание, цель и задачи, основную часть, выводы и список литературы), много текстового материала. ; четкое изложение краткого содержания кейса и ответов на вопросы кейса, с чтением текста, аргументированные ответы на вопросы 1 – не использован корпоративный шаблон, нет списка литературы (целей и задач), на слайдах только текст. Прочтение доклада, затруднения при ответе на вопросы. Итого максимально 7 баллов

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Примерная тематика докладов

Тема 1.

1. Цепочка создания ценностей как основание современной маркетинговой стратегии
2. Маркетинг 3.0: новые отличительные черты современного маркетинга
3. Маркетинг на формирующихся рынках: основные отличия и

стратегические модели

4. Оценки долгосрочных и краткосрочных эффектов маркетинговой деятельности

5. Формирование и оценка взаимоотношений в цепочке создания ценностей

6. Клиентоориентированная компания: этапы построения, возможные оценки

7. Взаимоотношения с поставщиками: стратегии, оценки, результаты

8. Рынок маркетинговых услуг в России.

9. Стратегический маркетинг: новые акценты и технологии

10. Современные стратегии управления брендами

11. Маркетинг в сетевой организации бизнеса

12. Новый инструментарий стратегического управления: маркетинговая составляющая

13. Маркетинговые стратегии управления поставщиками.

14. Конкурентное преимущество компании: методы выявления, пути использования в конкурентной борьбе.

15. Разработка портфеля маркетинговых метрик компании

16. Системы контроля достижений целей в стратегическом управлении компанией

17. Совершенствование управления бизнесом на основе маркетинговых метрик

18. Разработка маркетинговой стратегии фирмы на развивающемся рынке на примере

19. Роль и место маркетинга в управлении российскими предприятиями

20. Управление отношениями с клиентами

21. Клиентоориентированность как источник конкурентного преимущества компании

22. Международная маркетинговая деятельность крупнейших российских предприятий

23. Стратегия управления брендом как основа маркетинговой стратегии предприятия

24. Стратегия построения успешного бренда на примере ведущих мировых компаний

25. Особенности разработки он-лайн стратегии компании

26. Особенности систем управления компаниями, развивающих различные направления бизнеса

27. Новые направления и инструменты маркетинга

28. Информационные технологии в маркетинге

Тема 2

1. Специфика маркетинга инноваций на российских рынках

2. Роль маркетинга взаимоотношений в инновационной

деятельности российских компаний

3. Роль клиентоориентированности в инновационной деятельности российских компаний

4. Особенности поведения потребителей на рынке высокотехнологичной продукции

5. Разработка маркетинговой стратегии международной компании на российском рынке

6. Разработка маркетинговой стратегии компании при продвижении товара на рынок

7. Международная маркетинговая деятельность крупнейших российских предприятий

8. Разработка и оценка эффективности стратегии продвижения интернет-проекта

9. Маркетинговая среда компании и её структура;

10. Управление маркетингом компании;

11. Оценка эффективности маркетинга в компании;

12. Маркетинговое планирование в компании.

13. Построение эффективного комплекса маркетинга для субъекта малого бизнеса;

14. Ключевые аспекты позиционирования рыночного предложения субъекта малого бизнеса;

15. Совершенствование маркетинговой стратегии компании;

16. Эффективные формы организации маркетинговой деятельности на современном предприятии;

17. Измерение результативности внутреннего маркетинга в компании;

18. Реализация коммуникационной стратегии компании в цифровой среде.

19. CRM и маркетинговые исследования

20. Методы вычисления индивидуальной ценности клиента и ее использование для решения задач управления отношениями с клиентами

21. Современные тренды и будущее развития CRM

22. Инструменты управления ценностью клиента и влияние на прибыль компании

23. Формирование клиентоориентированной корпоративной культуры

24. Современные подходы к сегментации существующих клиентов

25. Место и функции CRM в системе управления современного предприятия

26. Управление коммуникациями в социальных медиа

27. Управление отношениями с клиентами

28. Программы лояльности

Примерные задания для ситуационных практикумов

Кейс 1. Тема Введение в стратегию.

ОАО «Архангельский ЦБК»: выбор продуктовой стратегии

1.1. Проблемная ситуация

В конце 2001 г. «Архангельский ЦБК» столкнулся с необходимостью выбора одного из видов производимой продукции, который предоставляет наилучшие перспективы и возможности для сохранения позиций компании на рынке и дальнейшего ее развития.

Направления обсуждения кейса

Эффективным способом обсуждения кейса в учебной группе является проведение анализа привлекательности товарных рынков и уровня развития конкуренции на них, а также рассмотрение ассортиментной политики компании и прибыльности основных видов продукции. Для осуществления выбора наиболее перспективного вида продукции эффективным будет построение и анализ матрицы «темпы роста — рентабельность».

Критерии для анализа

Для анализа и оценки каждого из основных видов продукции АЦБК предлагается использовать следующие критерии:

1. Привлекательность рынка (всего и отдельных его сегментов)

- ◆ изменение спроса
- ◆ темпы роста

2. Конкуренция

- ◆ уровень развития конкуренции
- ◆ доли компании на рынках
- ◆ возможности для усиления позиций компании на рынках

3. Продукция

- ◆ ассортиментная политика
- ◆ взаимоотношения с покупателями

4. Прибыльность

- ◆ уровень цен
- ◆ рентабельность основных видов продукции

1.2. Вопросы для обсуждения

1. Какова привлекательность рынков основных видов продукции АЦБК?

2. Каково положение АЦБК на рынках основных видов продукции?

3. Сравните ассортиментную политику и особенности взаимоотношений с покупателями по каждому из основных видов продукции АЦБК.

4. Какова прибыльность основных видов продукции АЦБК?

5. Сравните основные виды продукции АЦБК и выберите наиболее перспективные (по критериям рентабельности, рыночной доли и темпов роста рынка).

Вопрос 1. Какова привлекательность рынков основных видов продукции АЦБК?

Тенденции изменения спроса. Спрос на продукцию российских

ЦБК на внешнем рынке остается постоянным. На внутреннем же рынке спрос постоянно растет, чему способствует сравнительно низкий уровень потребления бумаги и картона на душу населения в России (в 6-7 раз ниже, чем в развитых странах).

Изменение спроса на тарный картон и гофротару определяется динамикой развития промышленности. Спрос на гофротару постоянно увеличивается (на 20% в год). В ближайшее время ожидается усиление конкуренции среди производителей пива, что вынудит их увеличить расходы на продвижение продукции, а следовательно, и на упаковку товара. Поэтому можно прогнозировать дальнейшее увеличение объемов потребления гофротары (а также улучшение ее внешнего вида и повышение качества).

Спрос на тарный картон является производным от спроса на гофротару, поэтому прогнозируемое повышение спроса на упаковку вызовет увеличение потребления тарного картона. В этом случае компаниям выгоднее самостоятельно производить конечную продукцию (гофротару), а не продавать гофрокартон.

Спрос на ДВП является производным от спроса на мебель (ее доля — 60% продаж ДВП) и строительные материалы. Поскольку наблюдается увеличение объемов производства мебели и жилищного строительства, то следует ожидать увеличения спроса и на ДВП. В 2001 г. спрос на ДВП на внутреннем рынке был стабильным.

Темпы роста. В целлюлозно-бумажной промышленности наблюдается увеличение внутреннего потребления бумажной продукции (рост объемов продаж — 5%). Потребности внутреннего рынка в высококачественных бумаге и картоне, а также изделиях из них (массовых печатных изданиях, обоях, санитарно-гигиенических изделиях, тетрадях) не удовлетворены. Уже к 2004 г. ожидается значительный рост внутреннего спроса на целлюлозно-бумажную продукцию (на 23%), а к 2010 г. спрос на внутреннем рынке на товарную целлюлозу возрастет на 43%, бумагу и картон — на 65%.

Объемы производства товарной целлюлозы в России с 1996 по 2000 гг. увеличивались на 4,5% в год, а целлюлозы по варке — на 12,3% (т.е. большая часть целлюлозы использовалась самими производителями для производства конечной продукции).

На мировом рынке тарного картона до 2005 г. ожидается ежегодное увеличение объемов потребления в среднем на 2,9% (причем темпы роста на рынках стран Восточной Европы будут выше и составят 5,1% в год). В 2001 г. темпы роста объемов выпуска тарного картона в России составили 16,4%, гофрокартона — 28,3%, гофротары — 22%.

Основной объем потребления гофротары приходится на пищевую промышленность и производство синтетических и моющих средств. На основе анализа тенденций развития этих отраслей можно оценить темпы роста потребления гофротары. Темпы роста пищевой промышленности — 6,5-8,5% в год, причем рост объемов производства в пивоваренной

отрасли (крупнейшего потребителя гофротары среди отраслей пищевой промышленности) должен составить 14-15%, а в молочной промышленности (второй по величине) — 3,5-4% в год.

Объемы производства бумаги на АЦБК с 1994 по 2001 гг. увеличивались в среднем на 23% в год, причем производство тетрадей ежегодно увеличивалось только на 2,5%.

Производство ДВП в России увеличивалось с 1998 по 2001 гг. в среднем на 10,8% в год, однако, начиная с 1999 г., темпы роста существенно сократились (в 2001 г. — всего 1,6%) вследствие увеличения импорта самих ДВП и мебели. Тем не менее прогнозы развития российской мебельной промышленности на ближайшие годы весьма оптимистичны.

Таким образом, наиболее значительные темпы роста на целлюлозно-бумажную продукцию в России наблюдаются на рынках картона и бумаги (более 20% в год). На внешних рынках темпы роста не столь заметны (причем на рынке целлюлозы возможен даже отрицательный рост).

Вопрос 2. Каково положение АЦБК на рынках основных видов продукции?

Уровень и тенденции развития конкуренции. Положение российских компаний на внешних рынках усугублялось повышением издержек производства и необходимостью сертификации лесов и лесопользования. Внутренний рынок целлюлозы ограничен, что привело к серьезной конкуренции за рынки сбыта.

Высокий уровень конкуренции наблюдается и на рынках конечной продукции (гофротары и бумажных изделий). Российские производители гофротары практически полностью вытеснили с рынка иностранных конкурентов.

Рыночные доли АЦБК. Рыночные доли АЦБК по основной продукции в 2001 г.: товарная целлюлоза — около 13%, картон (и изделия из него) — 30, тетради — 22, ДВП — 3%.

Возможности для усиления позиций АЦБК на рынках. Для усиления позиций АЦБК на внутреннем рынке следует приступать к производству высокоприбыльной нишевой конечной продукции (офисной и мелованной бумаги, крафтлайнера, гофрокартона и топлайнера). Также необходимо осуществлять дальнейшее продвижение на рынок бумаги и бумажной продукции и самостоятельно перерабатывать в конечный продукт весь производимый на комбинате тарный картон.

Поскольку российские компании не выпускают многие виды высококачественной продукции (некоторые виды офисной бумаги, высококачественную бумагу для художественной печати, ограничен ассортимент бумаги для упаковки пищевых продуктов) и большой перечень их продукции значительно уступает по качеству импортной

(бумага для офисной и копировально-множительной техники, мелованная бумага, бумага типографская и книжно-журнальная для офсетной печати, картон для плоских слоев гофрированного картона с белым покровным слоем), то производство этих видов продукции также может привести к усилению позиций АЦБК на рынке.

Таким образом, наиболее прочны позиции АЦБК на рынках целлюлозы, тарного картона и тетрадей, причем наибольшее усиление позиций возможно на рынках гофрокартона и отдельных видов бумажной продукции (в частности, мелованной бумаги).

Вопрос 3. Сравните ассортиментную политику и особенности взаимоотношений с покупателями по каждому из основных видов продукции АЦБК.

Ассортиментная политика. Внедрение бесхлорной технологии отбеливания целлюлозы позволит АЦБК начать выпуск экологически чистой продукции, что будет рассматриваться как расширение вверх существующего ассортимента целлюлозы.

В настоящее время для производства тарного картона АЦБК использует в качестве сырья только целлюлозу, что обеспечивает продукции высокие технические характеристики, но приводит к значительному увеличению цены. В этом случае использование макулатурного сырья приведет к снижению цены и расширению вниз ассортимента тарного картона. Но это может негативно сказаться на восприятии покупателями торговой марки АЦБК.

В последнее время АЦБК немного расширил ассортимент производимой бумаги и планировал наладить производство мелованной бумаги (расширение ассортимента вверх), что должно положительно сказаться на продажах компании (известность торговой марки).

Основные конкуренты на рынке тетрадей выпускают как дорогую, так и дешевую продукцию. АЦБК же выпускает тетради, рассчитанные на потребителя со средним и низким уровнем дохода. Дальнейшее насыщение ассортимента в данном случае представляется более целесообразным, чем расширение вверх.

Ассортимент производимых АЦБК ДВП достаточно широкий. Окрашенные ДВП обладают целым набором дополнительных свойств и являются экологически чистой продукцией, что выгодно отличает продукцию АЦБК от предложений конкурентов.

Взаимоотношения с покупателями. Продажи целлюлозы на экспорт осуществляются через крупных европейских трейдеров, имеющих сбытовые сети. Основными покупателями гофротары являются такие крупные и стабильные компании, как «Вимм-Билль-Данн», фабрика «Рот-Фронт» и «Московский винный завод».

В настоящее время АЦБК осуществляет ряд мероприятий по укреплению своих позиций на внутреннем рынке. В частности, реализует гибкий подход к ценообразованию и проводит активную

работу с клиентами, предлагая льготные условия развития дилерской сети в регионах. Покупателями бумажной продукции АЦБК являются как переработчики бумаги, так и дилеры по продажам тетрадей (реализуют до 86% тетрадей), которым предоставляются дифференцированные скидки.

Вопрос 4. Какова прибыльность основных видов продукции АЦБК?

Уровень цен. Цены на целлюлозно-бумажную продукцию в России зачастую выше экспортных. К тому же наблюдалось значительное (почти в два раза) падение мировых цен на целлюлозу вследствие цикличности рынка. Цены же на товарную целлюлозу на внутреннем рынке снизились на 27-42% (в 2001 г. цена на целлюлозу АЦБК снизилась на 25%).

На мировых рынках тарного картона также наблюдалось небольшое снижение цены. Цены на тарный картон АЦБК в 2001 г. практически не изменились, в то время как у основных конкурентов на внутреннем рынке цены выросли (в среднем на 5-10%). Одним из направлений снижения цены на тарный картон является использование макулатурных полуфабрикатов (в большинстве европейских стран на долю данного вида продукции приходится 65-70%). Можно утверждать, что существующая мировая тенденция перехода на макулатурное сырье затронет и российских производителей. Цены на гофрокартон и гофротару на внутреннем рынке практически не изменились.

Цена на окрашенную ДВП на АЦБК была на 15% ниже уровня цен основных конкурентов, а цена на твердую ДВП соответствовала средним ценам на внутреннем рынке.

Рентабельность основных видов продукции АЦБК. Общий уровень рентабельности АЦБК в 2001 г. составил 8,8%. Таким образом, на основе оценочных данных компании относительно соотношения рентабельности целлюлозы, картона, бумаги и ДВП (соответственно 14:12:11:1) и структуры реализации продукции в 2001 г. (соответственно 30%, 49%, 19,5% и 1,5%) можно сделать вывод о том, что рентабельность основных видов продукции АЦБК была следующей:

- целлюлоза — 10,1%;
- картон — 8,6%;
- бумага — 7,9%;
- ДВП — 0,7%.

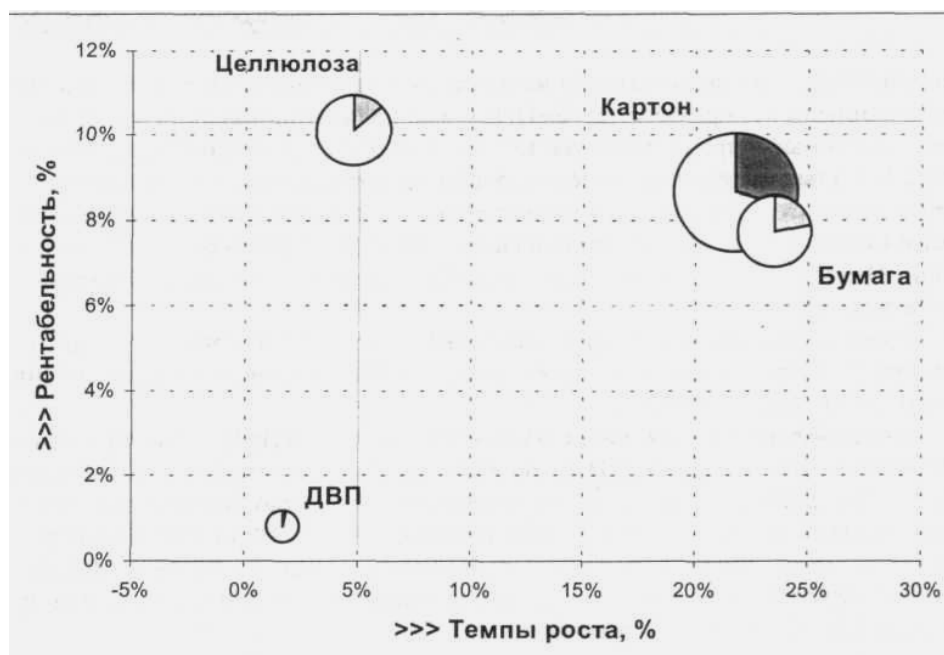
Вопрос 5. Сравните основные виды продукции АЦБК и выберите наиболее перспективные (по критериям рентабельности, рыночной доли и темпов роста рынка).

Построение матрицы «темпы роста — рентабельность»

Исходные данные:

Продукция АЦБК	Рентабельность, %	Структура реализации, %	Доля рынка, %	Темпы роста рынка, %
Целлюлоза	10,1	30,0	13	4,5
Картон	8,6	49,0	30	22,0
Бумага	7,9	19,5	22	23,0
ДВП	0,7	1,5	3	1,6

Среднее значение по отрасли (в 2001 г.)	Рентабельность 5,0	Темпы роста рынка 10,3



Выбор наиболее перспективной продукции. Наиболее перспективным является дальнейшее развитие производства картона и бумаги, причем для упрочения позиций АЦБК на рынке следует переходить к увеличению производства конечной продукции (гофротары и отдельных видов бумаги).

Ситуация в компании на данный момент. В настоящее время важнейшим направлением маркетинговой стратегии АЦБК является ориентация на более полную и глубокую переработку продукции в соответствии с требованиями конечного потребителя. Поэтому в последнее время на комбинате увеличен выпуск наиболее конкурентоспособных видов продукции с максимальной добавленной стоимостью (тарного картона и гофротары).

Стратегия АЦБК направлена на завоевание лидирующих позиций на рынке картонной упаковки. В настоящее время более 30% гофрокартона, производимого АЦБК, направляется на Подольскую фабрику (входящую в структуру группы компаний «Титан») и становится в результате готовой продукцией, завершая тем самым линию комплексной переработки сырья: древесина — целлюлоза —

картон различных видов — гофротара.

Кроме того, стабильность качества выпускаемой продукции также является одной из приоритетных задач АЦБК. В 2003 г. на комбинате завершена модернизация первой картоноделательной машины. В результате не только выросла ее производительность, но и были улучшены качественные характеристики картона.

Кейс 2. «Аквариус»

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма занялась еще в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус совместного предприятия, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуя Ивановской 30 области. Было очень много восторженных высказываний по поводу начинаний фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуре позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях тогдашней экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный контракт с «Союз ЭВМ комплектом», осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

После этого фирме пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200—300 компьютеров в месяц, а число работников сократилось втрое — со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу.

Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но это не дало желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры, однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В конце концов, на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые в случае появления заказов на компьютеры должны были осуществлять их сборку. Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на 31 инвестиционные проекты (32% всего оборота). Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

Вопросы

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?
2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?
3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

Кейс 3. It's the Sony, или Человеческое измерение миссии

It's the Sony — это ответ нового поколения менеджеров легендарной корпорации тем, кто вечером 7 мая 1946 года собрался на четвертом этаже обгоревшего универмага в опустошенном войной центре Токио, чтобы под руководством Масару Ибуки и Акио Мориты основать уникальную по духу и стилю управления компанию. Ее первоначальный капитал составлял всего \$500, но вряд ли можно измерить стоимость тех нематериальных активов — таланта, творческой энергии и преданности общему делу, которые и стали основой успеха Sony. Тогда еще не было магического брэнда, а штат компании насчитывал всего 20 человек. Но это уже была Sony...

It's the Sony — это кратчайшее выражение корпоративного духа и философии великой корпорации также обращено и в будущее, небольшой, но очень значимый фрагмент, которого вот уже более 50 лет ежедневно создает Sony.

«Человеческая сторона» миссии

Японский стиль менеджмента не обделен вниманием отечественных авторов, подвизающихся на ниве пропаганды

управленческих идей. Однако этот интерес за редким исключением носит поверхностный характер. Говорят об уникальности методов управления и трудовой этики японцев, о системе пожизненного найма и т. п. «характерных чертах» японского менеджмента. Чаще всего говорят о «японском экономическом чуде» в целом, не без злорадства смакуя детали экспансии корпораций Страны Восходящего солнца на американский рынок. Словом, «японский стиль менеджмента» стал одним из тех общих мест теории и практики управления, которые состоят из далеких от реальности стереотипов.

В сонме пустых фраз, цифр, дат, схем и таблиц, как это обычно случается при пафосно-популяризаторском подходе к делу, теряются крайне важные детали и проблемы. Одной из них является формирование миссий японских компаний.

Пример с Sony — пожалуй, самой известной японской корпорацией — лучшее тому подтверждение. Едва ли не единственный материал, написанный на эту тему в России и Украине, принадлежит профессору МГУ Е. Комарову. Несмотря на ряд интересных наблюдений и выводов, сделанных российским исследователем, некоторые весьма существенные детали остались вне поля его зрения. Дело не только в ограниченном количестве использованных им источников (по сути статья основана исключительно на книге одного из основателей Sony А. Мориты), но и в весьма вольной интерпретации понятия «миссия». Остановимся на этом подробнее.

«Миссия — это своеобразная «мечта», от которой начинается танец целей и стратегий предприятия, стиль его работы» (Комаров, 2001), — как видно в этом образном определении, открывающем материал, спутаны два различных понятия: «миссия» и «видение». Гораздо интереснее обобщения автора по поводу генезиса миссии Sony, о роли «человеческого фактора» в этом процессе.

«Анализ миссии "Сони" закономерно приводит к вопросу о ее источнике. Можно однозначно утверждать — миссия обусловлена обликом основателей фирмы, ставших и ее руководителями. Если перевести на язык образной формулы, то она выглядит так:

Миссия = (знания, изобретательность, энтузиазм) х (интуиция, смелость, дерзость).

Первую скобку можно назвать личностным "Капиталом номер один", а вторую — "Капиталом номер два". Сплав того и другого закономерно привел к появлению миссии. Именно осознание предпринимателями главного предназначения своей фирмы привело к определению ее миссии».

И далее: «В современных работах по стратегическому менеджменту почему-то отсутствует эта человеческая сторона появления миссии, а упор делается только на какую-то таинственную связь "компания — внешнее окружение". Сама конкретная компания и внешнее окружение каким-то образом воспринимается людьми, которые и являются

авторами миссии».

Последний абзац свидетельствует о весьма поверхностном знакомстве автора с литературой по стратегическому менеджменту и маркетингу, в которой «человеческой стороне» миссии отводится достаточно важное место. Однако с его выводом о том, что миссия Sony «обусловлена обликом» ее основателей, нельзя не согласиться. Более того, он вполне применим и к некоторым другим японским компаниям. Однако речь здесь должна идти не столько об «облике» (личных качествах) блестящего тандема А. Мориты и М. Ибуки, сколько об их мировоззрении.

Это мировоззрение представителей японской элиты после Хиросимы и Нагасаки, по крайней мере той ее части, которая преодолела апокалиптические настроения и устремила свой взгляд в будущее. И здесь обнаруживается, что российский автор упустил один важнейший источник миссии, который предопределял оба «личностных капитала». Это — патриотизм и осознание собственной индивидуальной миссии в истории страны.

«...После Хиросимы... я полностью осознал, что Японии потребуются все таланты, которые ей удастся спасти для будущего. Я могу даже сказать, что уже тогда, будучи молодым человеком, я чувствовал, что должен сыграть какую-то роль в этом будущем» (Морита, 1990).

М. Ибуке и А. Морите было что доказывать: перед страной (А. Морита, уклонившийся от своего последнего воинского долга — самоубийства, — был, по сути, дезертиром), своими семьями и соотечественниками, оккупантами и миром. Их образ Японии в корне отличался от довоенных стереотипов, а значит, их страна и их дело после войны должны были быть совершенно иными. Очень важный вопрос: было ли это мировоззрение реваншистским? Нет, если говорить о противостоянии наций. Да, если говорить о реванше перед самим собой. Они не просто создавали новую фирму — они строили новую Японию.

«В-29 разрушили японскую промышленность до основания, а строить на пустом месте всегда легче, чем восстанавливать», — сказал многим позже А. Морита в интервью «Плейбою».

Дух «Токио цусин когё кабусики кайса»

Имя Sony появилось лишь в 1958 году. Но и на начальном этапе своего существования «Токио комьюникейшнз инжиниринг корпорейшн» (так переводилось ее название на английский), выпускавшая примитивные приставки для приема коротковолновых радиопередач, обладала тем человеческим капиталом, который позволяет сказать: It's the Sony — это уже была Sony!

В основу миссии компании была положена безграничная вера в «идею продукта». Морита несмотря на то, что его с полным правом можно назвать гением маркетинга, остался ей верен до конца своих

дней. Сегодня это может показаться утопией, восточной спецификой, но такая идеология привела Sony к успеху и на американском рынке.

Впрочем, «идеализм» основателей корпорации имел и маркетинговую причину. М. Ибука и А. Морита прекрасно осознавали, что успех в производстве уже известных товаров для их небольшой тогда фирмы, был бы лишь временным — пока не «проснулись» гиганты довоенного бизнеса: Toshiba, Mitsui и др. Поэтому инновации были единственным полем, где Sony могла достичь стратегического преимущества над конкурентами.

Однако не стоит сводить миссию Sony к приоритету инновационного процесса и инновационного менеджмента. Это не были инновации ради инноваций. Это были инновации ради людей, что стало главным тезисом миссии компании:

«Если бы удалось создать условия, в которых люди могли бы объединиться с твердым намерением совместно трудиться и использовать свои технические способности для осуществления своих сокровенных желаний, то такая организация могла бы принести огромное наслаждение и пользу».

«Никакая теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным; это могут сделать только люди» (Морита, 1990).

Позже появляется манифест «Дух Sony», который стал декларацией о миссии компании. Приведем наиболее значимые отрывки из него. В начале отмечалось, что Sony — это пионер и никогда не будет следовать за другими. «Осуществляя прогресс, Sony хочет служить всему миру», и выполняя это, «компания всегда будет стремиться к неизведанному».

«Мы также заявляли: "Путь пионера полон трудностей, но, несмотря на многочисленные тяготы и препятствия, работников Sony всегда будет гармонично и тесно связывать радость от участия в творческом труде и гордость тем, что они вкладывают свои уникальные таланты в достижение этой цели. Принцип Sony — уважать и поощрять способности каждого (человек на своем месте), и она всегда стремится выявить лучшее в человеке, верит в него и постоянно дает ему возможность развивать свои способности. В этом жизненная сила Sony"» (там же).

Видение-миссия-философия

Из приведенной цитаты видно, как мало миссия Sony имеет общего с образом эдакого «муравейника», который нередко ассоциируется с организационной культурой японских предприятий. «Дух Sony» — не просто декларация, а восточная философия жизни, переведенная на язык предпринимательства.

С этим связана одна трудность, возникающая при интерпретации миссий в контексте японского стиля управления. В отличие от западных компаний, декларации о миссии которых стали появляться лишь после внедрения в широкие бизнес-круги концепции социально-

ответственного маркетинга, в случае с японскими корпорациями мы имеем дело не с рациональной этикой, а органичной традиционной философией.

Может быть, именно в этом и заключалось главное стратегическое преимущество японцев перед их конкурентами: они гораздо глубже понимали смысл предпринимательства, т.е. обладали удивительным чувством миссии, объединявшим их не только в рамках коллектива, но и целого общества, объединявшим не во имя конкуренции, а созидания, в котором конечный результат был часто менее важен, чем «путь» во всем многообразии смысла этого слова («дао» в восточной философско-религиозной традиции).

Такой подход приводит к некоему стратегическому «синкретизму», в котором понятия видение, миссия, стратегия, вера и дух неразделимы. Японским компаниям нет смысла переформулировать свои миссии согласно изменившейся рыночной конъюнктуре или потребительским приоритетам, поскольку их философия покоится на абсолютных принципах. Она традиционна и вместе с тем обращена в будущее:

«Поддержка, которую мы оказываем долгосрочным планам подающих надежды руководителей, служат важным преимуществом нашей системы... Это позволяет нам создать и поддержать философию компании — редкое явление на Западе... Идеалы компании не меняются. Когда я оставлю компанию, философия Sony будет по-прежнему существовать» (Морита, 1990), — Почему?

Потому что it's the Sony.

Вопросы:

1. На каких принципах основывается миссия Sony?
2. Как соотносятся миссия, видение и философия фирмы?
3. Приведите удачное использование миссии на российских предприятиях.

Кейс 4. «Айс-Фили»

Три крупных производителя мороженого — компании «Айс-Фили», «Сервис-холод» и Коломенский хладокомбинат (совокупная доля рынка около 10%) — создали альянс. До этого времени, по признанию участников альянса, рынок мороженого был диким и хаотичным. Поэтому для производителей единственным способом борьбы за место под солнцем была разрушительная ценовая конкуренция.

Осуществив отраслевой анализ, члены альянса пришли к выводу, что в стране нет брендов детского и семейного мороженого. В России вообще сложилось «неправильное» (с точки зрения производителей) потребление мороженого — на 90% оно импульсивно. На это и был рассчитан формат большей части выпускаемой в стране продукции. Между тем в других странах с аналогичным климатом импульсивное потребление составляет лишь 20—30%.

Таким образом, выпуск брендированных больших лотков (для домашнего использования) должен был вывести мороженое в нишу

планируемых покупок.

А это открывало новые перспективы роста продаж — хотя бы за счет снижения зависимости производителей от сезонного фактора.

Но что бы ни сулили планы продвижения продукции, они требовали значительных финансовых ресурсов. Средства нужны и для переоборудования производства, и для рекламных кампаний. А усилия прежних лет по сдерживанию цен снизили уровень рентабельности.

Для проведения полноценных промоушн-мероприятий, по мнению специалистов, нужно добиться по крайней мере 30% рентабельности. Но, бегая по замкнутому кругу неразвитого рынка, таких показателей достичь невозможно.

Поэтому трое производителей мороженого и решили навести на хаотичном рынке порядок.

Объективно рынок мороженого очень конкурентен — на нем работают более 300 производителей. Однако на хладокомбинатах некоторых провинциальных городов износ оборудования доходит до 70%. Но даже с таким оборудованием, работая на пределе рентабельности, они не уходят с рынка, сильно осложняя жизнь производствам, готовым вкладывать деньги в развитие.

Такие предприятия снижают себестоимость продукции, добиваясь разрешения соответствующих органов о возможности работать не по ГОСТу, а по техническим условиям (ТУ). Последние дают право заменять дорогостоящие животные жиры на более дешевые растительные. По данным ассоциации «Мороженое и замороженные продукты», 800% мороженого в России сейчас производится с использованием рапсового и соевого масел, а также на малайзийском жире из мякоти кокосовых орехов. На российский рынок поступало даже предложение от исландских компаний о поставках для нужд мороженщиков рыбьего жира, однако никто пока этим предложением не воспользовался. Но кто знает...

Справедливости ради надо отметить, что не все мороженое, замешанное на растительных жирах, плохое — лишь около 20% действительно низкого качества.

Положение осложняется тем, что производителям мороженого приходится конкурировать не только между собой, но и с производителями других лакомств. Это шоколадки, чупа-чупсы, киндер-сюрпризы и даже пиво. Новое поколение, обработанное пивной рекламой, гораздо раньше начинает предпочитать мороженому этот «взрослый» напиток. Товары-заместители отобрали у мороженого не менее 20% рынка. Переключение спроса на фоне невысокой платежеспособности покупателей привело к снижению потребления мороженого. Так, если сначала оно выросло на 2—3%, в целом, по оценкам независимых экспертов, за посткризисный период рынок уменьшился на 5%.

Кроме того, высокий уровень конкурентности на рынке мороженого способствует угнетению иен. Цены производителей, начиная с кризисного 1998 г., росли в 2—2,5 раза медленнее инфляции и в

рублевом выражении они вообще не изменились, а, стало быть, при расчете в условных единицах, упали. С недавнего времени альянс изменил политику. Один из участников альянса, «Сервис-холод», перешел в собственность компании «Рамзай», специализирующейся на торговле замороженными продуктами и мороженым.

Эта компания — лидер московского розничного рынка мороженого, ей принадлежит 700 палаток розничной торговли. Кроме того, в ее управлении находятся палатки международной компании Nestle. Таким образом, «Рамзай» выстраивает вертикально интегрированный холдинг. Для его развития торговая компания готова использовать свои знания о рынке — ведь она к нему ближе, чем производители. С приходом компании на хладокомбинат — «Рамзай» владеет 78% акций «Сервис-холода» — на предприятии появилось новое руководство. Ныне действующий генеральный директор все это время активно продвигал в среде производителей идею альянса. Одной из первоочередных его задач стало вытеснение мороженого, приготовленного не по «советским рецептам». По мнению одного из экспертов, объективные предпосылки для этого есть. Отечественные мороженщики очень любят ссылаться на американскую статистику. Так, в США еще 35 лет назад насчитывалось 1792 производителя мороженого, в рецептах которых преобладали растительные жиры. Сейчас же их всего 33. Российским предприятиям не хочется ждать 30 лет, поэтому они намерены лоббировать новые ГОСТы: один — на настоящее сливочное мороженое, другой — на мороженое, изготовленное по удешевляющим рецептам. А наш потребитель, прочитав этикетки, уже сам разберется, что к чему. И выберет, как считают участники альянса, родное сливочное мороженое. Кроме того, в пакет предложений альянс собирается внести требования о запрете ТУ и об ужесточении проверок качества мороженого соответствующими контролирующими инстанциями — СЭС, торгинспекциями и др. Однако альянс занимается не только лоббированием. Совместными усилиями решено установить на рынке правила, которые сделали бы рынок мороженого более предсказуемым. Все участники альянса обязались впредь устанавливать цены, скидки, бонусы и премии так, чтобы они зависели только от объемов,купаемых дилерами, или от их приверженности производителям. Иными словами, отныне «Большая тройка» будет поддерживать систему ценообразования, прозрачно стимулирующую рост продаж.

Согласовываться должна и ассортиментная политика. Никому из производителей не будет выгодно, закупив для развития ассортимента производственную линию, обнаружить, что точно такую же линию приобрел другой хладокомбинат. Такая лобовая конкуренция никого не прельщает. Правда, базовые наименования — «эскимо», «пломбир» — не исчезнут из ассортимента НИ у одного хладокомбината. А вот новинки будут появляться только после консультаций с другими членами альянса. Добившись выгодных для всех условий работы, участники альянса рассчитывают на ускорение роста продаж. В пользу этих расчетов говорит следующее: прозрачность каналов сбыта позволит

производителям лучше понять, как формируется спрос на их продукцию.

Следовательно, их маркетинговая политика станет более продуманной. В конечном счете, создание альянса свидетельствует о появлении на рынке мороженого новой тенденции: консолидации рынка вокруг устойчивых партнеров торговли и производства. Союзники сейчас активно ведут переговоры с дилерами и дистрибьюторами о формировании новых условий работы. Они пытаются отобрать торгующие компании, у которых есть собственные розничные сети или устойчивые договорные отношения с торговыми точками.

Партнерство с развивающимися каналами сбыта позволит выпрямить цепочку поставок, и устранить рынка мелких перекупщиков. Прямая связь с розницей даст возможность производителям влиять на розничную цену: о границах ее роста легче договориться с постоянными партнерами. А разумный рост розничных цен — еще один стимул увеличения продаж, с чего и должен начаться рост производства, который, в конечном счете, позволит сократить издержки. А это, как надеются участники альянса, поможет накопить, наконец, необходимые ресурсы для развития.

Соберите дополнительную информацию о текущей ситуации и перспективах развития российского рынка мороженого и ответьте на следующие вопросы:

1. Какие изменения во внешней среде привели к возникновению альянса производителей мороженого?
2. Как может быть охарактеризована общая, генеральная стратегия альянса?
3. Сохраняется ли конкуренция между компаниями, входящими в альянс? Если да, то в какой форме?
4. Каковы факторы, обеспечивающие устойчивость альянса?
5. Какие барьеры входа в отрасль имеет альянс?

Кейс 5. *Global Marketing*

В самом начале перехода нашей страны к рыночным отношениям молодой коммерсант создал фирму образовательного профиля *Global Marketing*, которая занялась обучением таких же молодых предпринимателей азам рыночной экономики. Сначала количество клиентов было весьма значительным, а фактическая себестоимость образовательных услуг — невелика. В течение первого года существования фирме удалось приобрести определенные основные фонды в виде оборудования офиса, закрепить за собой право аренды помещения, подобрать активный, рыночно ориентированный персонал и обучить его.

Однако в дальнейшем произошло резкое усиление конкуренции на рынке образовательных услуг. Кроме того, простые сертификаты — справки коммерческой фирмы, хотя и с броским иностранным

названием, перестали устраивать клиентов. Возникла необходимость лицензирования и государственной аттестации фирмы как образовательного учреждения, что было сопряжено для нее с большими трудностями. Руководство организации приняло решение о ее перепрофилировании.

Новой сферой приложения сил было решено выбрать рынок продуктов питания в расчете на то, что здесь спрос является относительно постоянным, а доход — гарантированным. Один из преподавателей, сотрудничавших с фирмой, предложил ее руководству обратить внимание на рынок кофе, ознакомив с некоторыми данными.

Руководство фирмы воспользовалось этим советом, а заодно применило полученные ранее знания для анализа ситуации и принятия стратегического решения.

Годовая фактическая емкость российского рынка кофе составляла в то время в ценовом выражении около 50 млн. долл. Статистика спроса на кофе, поданным фирмы «Ми-Сервис», выглядела при этом следующим образом: Башкирия, Дальний Восток, Забайкалье, Москва, Приуралье — по 5%, Республика Коми и Санкт-Петербург — по 10%, Центральная и Восточная Сибирь — по 15%, Юг России — 20%. Стоимость молотого расфасованного кофе западноевропейского производства составляла для отечественных импортеров не ниже 10 тыс. долл. за 1 т, растворимого — 20 тыс. долл., гранулированного — не менее 45 тыс. долл. В процессе переработки в Западной Европе цена кофе вырастала в среднем в 7 раз. Негосударственный импорт кофе в нашу страну на 80% осуществляется из стран Восточной Европы в целях экономии на фрахте.

Средняя цена покупки растворимого и расфасованного в стеклянные банки кофе составляет в этом случае около 4 тыс. долл. за 1 т, а жареного кофе в зернах и в предпродажной упаковке (пластиковые пакеты по 3—5 кг) — около 2,2 тыс. долл. за 1 т.

Закупки зеленого (сырого) кофе в Германии, Венгрии, Польше, Чехии с последующей жаркой и фасовкой в Болгарии, Румынии или в европейской части Турции, где это обходится дешевле, оправданы в транспортном отношении, начиная с партии в 60 т (один вагон), и обходятся не менее чем в 100 тыс. долл. за такую партию. Уровень прибыли в валюте — 100%.

Кофе-сырец можно приобрести в Африке по цене 500 долл. за 1 т, на фрахт судна с минимальной грузоподъемностью 500 т обходится около 60 тыс. долл. С учетом затрат на жарку и фасовку в упомянутых странах для этого требуется первоначальный капитал на уровне 550 тыс. долл. Прибыль — 150%.

Строительство в России линий по жарке кофе позволит сэкономить более 100 тыс. долл. в расчете на каждые 500 т кофе. Бывшая в употреблении импортная линия, способная переработать 500 т сырца в месяц, стоит около 100—150 тыс. долл. В одной из своих зарубежных

посадок генеральный директор фирмы познакомился с экспертными оценками и прогнозами развития кофейного рынка стран Восточной Европы. Поданным немецкой фирмы *Darhoven*, перспективы кофейного рынка стран Восточной Европы были оценены как весьма многообещающие. В Польше, например, как показали эксперты, потребление кофе должно достигнуть 2,2 млн. мешков в 2005 г. (для сравнения в 1992 г. — 1 млн. мешков). Эти показатели отражают рост потребления в расчете на одного человека и год, что сравнимо с западным уровнем. Обнаруженные тенденции, по мнению экспертов *Darhoven*, могут несколько успокоить кофейную индустрию, озабоченную тем, что текущие высокие цены на кофе в потенциале способны серьезно ограничить его потребление на рынках как развитых, так и развивающихся стран. Кофе считается относительно дорогим продуктом в Восточной Европе, так как зарплата здесь гораздо ниже, чем в странах Западной Европы. Однако в *Darhoven* предвидят рост потребления, по мере сокращения безработицы. Здесь считают, что потребление кофе в республиках бывшего Советского Союза с 1989 г. удвоилось и достигло 0,5 кг на человека.

Вопросы

1. Насколько оправдано желание руководства перепрофилировать фирму?

2. Оцените текущую фактическую емкость отечественного рынка кофе в тоннах. Для упрощения расчетов рекомендуется принять, что весь его импорт — негосударственный, закупки растворимого и жареного кофе равны между собой, а закупками кофе-сырца можно пренебречь. С какой точностью можно рассчитать емкость рынка?

3. Нехватка какой информации мешает точно определить емкость рынка в тоннах?

4. В какую сторону может измениться емкость рынка при закупках кофе-сырца и жареного на российских предприятиях? При каком дополнительном условии это изменение станет реальностью?

5. Каковы финансовые аргументы в пользу принятия решения о переработке кофе в России?

6. Каковы могут быть первые шаги отечественного предпринимателя на кофейном рынке, если исходить из принципа их наибольшей экономичности?

7. Каковы оптимальные масштабы требуемого в кофейном бизнесе капитала и сколько его оборотов необходимо совершить для налаживания переработки кофе в России?

5. Определите рыночную роль данной фирмы с учетом выявленных масштабов ее деятельности на российском рынке. Что в этой связи необходимо сделать, готовясь к созданию собственного производства по переработке кофе?

Примеры аналитических заданий:

Аналитическое задание 1. Анализ рынка (на примере отрасли/сегмента/товара). *Цель маркетингового исследования:* изучение текущего состояния рынка _____ в России.

План исследования рынка:

- Определение необходимой информации;
- Проведение информационно-аналитического исследования;
- Проведение анализа данных;
- Представление результатов.

Задачи маркетингового исследования:

- охарактеризовать рынок _____;
- провести структурный анализ рынка по характеристикам и стоимости товара;
- выявить основных лидеров рынка.

В качестве источников информации предполагается использование вторичной маркетинговой информации из независимых внешних источников.

По результатам аналитического задания подготовить презентацию.

Аналитическое задание 2. Анализ конкурентов. *Цель исследования:* выявить перспективные направления для усиления конкурентной позиции предприятия на рынке.

План анализа конкурентов:

- Выбрать предприятие;
- Собрать вторичную информацию для исследования;
- Оценить исходную информацию;
- Проведение информационно-аналитического исследования конкурентных условий;
- Анализ данных;
- Представление результатов;
- Формирование выводов по результатам анализа.

Задачи:

- Дать характеристику исследуемого предприятия;
- Провести анализ и сегментацию целевого рынка;
- Выделить конкурентов и провести их анализ;
- Описать позиции конкурентов;
- Выявить потенциальные возможности для повышения конкурентоспособности исследуемого предприятия.

По результатам аналитического задания подготовить презентацию.

Аналитическое задание 3. Исследование потребителей.

- Методика проведения маркетингового исследования потребителей;
- Выявление потребности в маркетинговом исследовании;

- Формулировка проблемы и целей исследования;
 - Разработка плана исследования;
 - Выбор способов получения необходимой информации;
 - Сбор данных;
 - Анализ данных;
 - Формулировка результатов, их толкование и подготовка отчета.
- По результатам аналитического задания подготовить презентацию.

Примеры творческих заданий:

Творческое задание 1. Выбрать компанию для оценки эффективности маркетинговой деятельности.

Маркетинговые показатели для оценки:

- Количество показов или просмотров;
- Количество уникальных пользователей, увидевших рекламу;
- Коэффициент конверсии;
- Кликабельность;
- Цена за клик;
- Цена за тысячу показов;
- Цена за целевое действие;
- Трафик (количество пользователей, которые зашли на сайт за определенный период);
- Показатель отказов, время на сайте, глубина просмотра;
- Число подписчиков, вовлеченность;
- Показатели бизнес-целей: повышение продаж, сокращение расходов, возврат инвестиций в маркетинг, доля рекламных расходов; средний чек, пожизненная ценность, стоимость привлечения клиента;
- Подготовить презентацию по результатам творческого задания.

Творческое задание 2. Разработка программы удержания клиентов (программа лояльности).

Обычно программа лояльности опирается на три составляющие:

- Нематериальные выгоды для клиентов. Они нацелены на формирование позитивных эмоций у клиента при работе с компанией и складываются из профессиональной системы коммуникации, регулярного обмена информацией с клиентами, специальных предложений для клиентов, создания форм взаимодействий с клиентами (ассоциации, клубы и т.д.).
- Материальные выгоды. Это всевозможные подарки, скидки и бонусы, организация сервисной службы и т.д.
- Технические возможности, обеспечивающие формирование базы данных клиентов и оптимизацию взаимодействия с ними. Это может быть специальная информационная система, система работы с дисконтными картами и т.д.

Для разработки программы лояльности необходимо:

- Сформулировать цели;
- Выделить клиентов, на которых будет рассчитана программа лояльности (предполагает работу с базами данных клиентов);
- Определение критериев отбора клиентов для разработки программы лояльности;
- Описание потребностей клиентов, на которых будет ориентирована программа лояльности;
- Разработка механизма удержания существующих клиентов;
- Оценка затрат на удержание;
- Сравнение со стоимостью привлечения новых клиентов;
- Подготовить презентацию по результатам практического домашнего задания.

Сервисы, рекомендованные для выполнения заданий по теме №5:

- [SeoPult](#) и [B2B Click](#) – для автоматизации контекстной рекламы.
- [HiConversion](#) и [Plarin](#) – чтобы просто и быстро оптимизировать таргетированную рекламу.
- Для работы с несколькими сообществами в социальных сетях – [Popsters](#), [Livedune](#), [JagaJam](#). Расширение для сбора статистики YouTube – [VidIQ Vision for Chrome](#), решение для убийства трех зайцев – [Webartex](#).
- Для отслеживания звонков – системы коллтрекинга ([Comagic](#), [Callibri](#), [Ringostat](#) или др.).
- CRM-системы ([AmoCRM](#), [Mango](#) или др.) – чтобы сводить все маркетинговые и бизнес-показатели.

Творческое задание 3. Самостоятельно (возможно выполнение мини-группой) выбрать элементы бренда для продвижения. Сначала нужно определить основную ценность (выгоду) для клиента.

Элементы бренда могут включать:

- Название торговой марки (нейминг);
- Создание фирменного стиля;
- Слоган;
- Разработка фирменного стиля (логотип, графика и пр.);
- Упаковка и маркировка;
- Рекламные обращения;
- PR-мероприятия;
- Мероприятия по стимулированию сбыта;
- Дизайн POS-материалов и мерча.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме

экзамена.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов -90 и более (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. -70 и более (хорошо) – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Ход решения задания правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. -50 и более (удовлетворительно) – ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены частично. -Менее 50 (неудовлетворительно) – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа

1. Достоинства конкуренции как инструмента рыночного равновесия
2. Виды конкурентов по соотношению товар/потребность
3. Факторы, определяющие поведение отраслевых конкурентов
4. Барьеры выхода в отрасль
5. Модель пяти конкурентных сил.
6. Типология конкурентных ситуаций
7. Конкурентное поведение
8. Конкурентоспособность и конкурентное преимущество
9. Конкурентные стратегии
10. Конкурентная борьба
11. Конкурентное преимущество
12. Рыночная сила
13. Виды конкурентных преимуществ по факторам превосходства
14. Виды конкурентных преимуществ по периоду действия
15. Виды конкурентной борьбы

16. Стратегия "лидера".
17. Стратегия «бросающего вызов»
18. Стратегия «следующего за лидером»
19. Стратегия «специалиста»
20. Роль и задачи стратегического маркетинга
21. Этапы планирования
22. Роль маркетинга в стратегическом планировании компании
23. Стратегический маркетинг
24. Принципы и методы разработки товарной политики фирмы.
25. Операционный маркетинг
26. Конкурентное преимущество как основа выбора маркетинговой стратегии
27. Базовые конкурентные стратегии: особенности их выбора
28. Методология и организация стратегического анализа
29. Маркетинговый аудит как основа успешной стратегии
30. Методы стратегического анализа при разработке стратегии развития

Задания 2 типа

1. Назовите барьеры выхода в отрасль. Приведите примеры
2. Что такое конкурентное преимущество. Приведите примеры
3. Раскройте понятие рыночная сила. Приведите примеры
4. Перечислите конкурентные стратегии. Приведите примеры
5. Роль и задачи стратегического маркетинга. Приведите примеры
6. Этапы планирования в организации. Приведите примеры
7. Роль маркетинга в стратегическом планировании компании. Приведите примеры
8. Раскройте понятие стратегического маркетинга. Приведите примеры
9. На каком этапе разработки стратегии происходит разработка миссии и определение цели фирмы?
10. Какие факторы главным образом определяют баланс приоритетов между стратегическими и оперативными решениями?
11. Что отличает стратегические решения от других типов решений?
12. Какие виды стратегических решений Вам известны? Приведите примеры стратегических решений из практики российских предприятий.
13. Каковы особенности стратегических проблем, которые необходимо решить руководству компании?
14. Каковы основные критерии выделения стратегических единиц бизнеса?
15. Разработка миссии и определение цели фирмы. Приведите примеры
16. Методы стратегического анализа и диагностики. Приведите примеры

17. Методы анализа внешней среды фирмы. Приведите примеры
18. Стратегический выбор и разработка стратегии. Приведите примеры
19. Определение механизма контроля в стратегическом маркетинге. Приведите примеры
20. Алгоритм процесса стратегического планирования. Приведите примеры
21. Стратегическое маркетинговое планирование фирмы. Приведите примеры
22. Принципы и методы организации стратегического маркетинга. Приведите примеры
23. Конкуренция и методы ее оценки при разработке стратегии развития фирмы. Приведите примеры
24. Анализ влияния окружающей среды маркетинга на рыночную деятельность фирмы. Приведите примеры
25. Принципы и методы анализа портфеля продукции. Приведите примеры
26. Методы анализа стоимостных показателей компании. Приведите примеры
27. GAP-анализ – роль и место в стратегическом маркетинге. Приведите примеры
28. SWOT-анализ – роль и место в стратегическом маркетинге. Приведите примеры
29. Benchmarking – роль и место в стратегическом маркетинге. Приведите примеры
30. Методы анализа внутренней среды. Приведите примеры
31. Методы и анализа внешней среды. Приведите примеры
32. Принципы проведения анализа конкуренции с использованием модели М. Портера. Приведите примеры
33. Организация стратегического маркетингового планирования
34. Стратегический анализ как основа выбора стратегических альтернатив развития . Приведите примеры
35. Роль и место инструментов стратегического анализа и диагностики при разработке стратегии развития. Приведите примеры

Задания 3 типа

Задание № 1

По следующим данным с помощью стратегической матрицы BCG разработайте товарную политику фирмы, т.е. ответьте на следующие вопросы: от производства каких товаров следует отказаться; в производство каких товаров необходимо инвестировать средства; из прибыли каких товаров необходимо черпать средства для инвестиций?

Наименование товара	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И	К	Л
Темп роста рынка в %	180	150	40	75	90	80	130	150	30	75	140

Доля товара на рынке в %	90	75	25	30	80	60	10	30	10	75	40

Задание № 2

Составьте стратегический маркетинговый план производства и сбыта на ближайшие три года. Производственная мощность предприятия 10 тыс. изделий в год. Фактическая загрузка предприятия не превышала 2/3. Выпускаемый товар морально устарел, но имеются конструкторские разработки кардинально усовершенствованного товара. Есть потенциальная возможность снизить себестоимость на 20%. Емкость рынка – около 50 тыс. ед. (при условии разовой покупки в расчёте одного изделия на семью). Исследование ситуации показало: ожидается понижение покупательской способности населения в среднем на 5% в год. На рынке действуют два конкурента с производственной мощностью соответственно 10 тыс. изделий и 25 тыс. изделий.

Задание № 3

На рынке товара «Х» выступают три крупные фирмы:

Фирма А: Специализируется на одном виде товара. Конкурентов не имеет. Емкость рынка примерно соответствует производственно-сбытовому потенциалу фирмы. Портфель заказов заполнен практически полностью. Прибыль стабильна и достаточна.

Фирма В: Выступает на двух сегментах рынка с различными видами товаров. Конкуренция умеренная. Дальнейшие перспективы расширения доли рынка не имеется. Портфель заказов заполнен на 2/3. За счёт роста прибыли образовались значительные инвестиционные резервы.

Фирма С: Выступает на восьми сегментах с различными видами товара. На четырёх из них идёт ожесточённая конкурентная борьба. Прибыль недостаточна для дальнейшего развития дела. Четыре сегмента приносят прибыль, а другие четыре - убыток.

Оцените степень диверсификации в каждой конкретной фирме, внесите свои предложения по разработке сегментационной стратегии каждой фирмы.

Задание № 4

Тестирование параметров рыночной ситуации и собственных возможностей четырёх фирм дало следующие результаты:

Фирма А: имеет недостаточный потенциал и выступает на неперспективном рынке.

Фирма В: обладает значительным потенциалом, но так же выступает на неперспективном рынке.

Фирма С: обладает сильным потенциалом и выступает на развивающемся, перспективном рынке.

Фирма D: имеет слабый потенциал, но выступает на развивающемся, перспективном рынке.

На основе приведённых фактов с помощью стратегической матрицы типа БКГ покажите позицию фирмы на рынке, оцените их риск

и рекомендуйте каждой фирме соответствующую стратегию поведения фирмы на рынке.

Задание № 5

Фирма А выступает со своим старым товаром на старом рынке; фирма В выступает со своим старым товаром на новом рынке; фирма С выступает со своим новым товаром на новом рынке; фирма D выступает со своим новым товаром на новом рынке.

Постройте матрицу Ансоффа (матрица «товар/рынок»), разместите в её квадрантах все четыре фирмы и на этой основе дайте рекомендации по выбору стратегии.

Задание № 6

Сформируйте продуктовый портфель фирмы на рынке оргтехники, который позволил бы фирме работать с 10 - процентной прибылью, при условии, что постоянные издержки составят 500 тыс. руб., а переменные - 5% к товарообороту. Известны следующие показатели:

Ситуация на рынке оргтехники

Показатели	Рынке товара		
	А	В	С
Емкость рынка, млн. руб.	12	6	3
Рыночная доля фирмы, %	5	10	15

Требуется выбрать товары и рассчитать товарооборот, необходимый для обеспечения 10 – процентной прибыли.

Задание № 7

В таблице содержатся данные, необходимые для разработки матрицы хозяйственного портфеля продукции промышленного предприятия:

Характеристика продукции предприятия

Показатель	Продукция									
	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И	К
Темп прироста рынка, %	13	16	22	7	20	16	7	5	4	5
Доля фирмы на рынке, %	4	2	3	21	14	22	20	8	18	14
Доля конкурента, %	6	12	14	24	26	18	36	12	22	38
Доля продукта в товарообороте %	7	7	8	12	8	12	11	11	12	12

На основе приведённых данных разработайте стратегию фирмы с помощью матрицы «Бостон Консалтинг Групп». Межгрупповые границы принять равными половине соответствующих максимальных значений.

Задание № 8

Фирма, разрабатывая свою стратегию, сосредоточила свои усилия на следующих направлениях маркетинга – микс: создание высококачественного конкурентоспособного товара; проведение режима экономии и ресурсосберегающей политики; использование достижений НТП для того, чтобы снизить себестоимость товара; повышение качества обслуживания; проведение выставок-продаж, проведение

рекламной кампании.

Какие направления и инструменты стратегии комплексного маркетинга были задействованы фирмой?

Задание № 9

Фирма по производству детских игрушек осуществила следующие маркетинговые мероприятия:

- сформировала службу маркетинга, укомплектовав её опытными специалистами;
- провела опросы о покупательских намерениях и предпочтениях среди детей различных возрастов и их родителей;
- результаты исследований были учтены при разработке нового товара, где были использованы достижения современной электроники;
- была организована само сертификация товара, подтвердившая его конкурентоспособность;
- была организована рекламная компания.

Какая стратегия была выбрана фирмой?

Задание № 10

Крупная фирма меховой одежды инвестировала свободные средства в производство спортивных товаров.

Какой стратегии придерживается фирма?

Задание № 11

Крупная компания по производству часов скопила значительные средства. Дальнейшее расширение производства признано не целесообразным ввиду насыщения рынка. Принято решение организации производства часов с калькулятором.

Какую стратегию приняла компания?

Задание № 12

Крупная компания по производству механических часов скопила значительные средства. Дальнейшее расширение производства признано не целесообразным ввиду насыщения рынка. Принято решение инвестировать средства в завод по производству электронных часов.

Какой стратегии придерживается фирма?

Задание № 13

Крупная компания по производству часов скопила значительные средства. Дальнейшее расширение производства признано не целесообразным ввиду насыщения рынка. Принято решения выйти на новые рынки сбыта. Часть свободных средств была вложена в производство детских игрушек (компания скупила акции фирмы по их производству).

Какие стратегии использовала фирма?

Задание № 14

Фирма планирует выпускать сумку для горнолыжных ботинок и выбирает между целевым и массовым маркетингом. Целевой маркетинг ориентировался бы на покупателей новых лыжных ботинок.

В этом случае требуются сумки разных цветов под цвет ботинок.

При массовом маркетинге предлагается выпуск одноцветных сумок, что позволяет снизить затраты на их изготовление, а следовательно, и цены. Однако массовый маркетинг требует больших затрат на товародвижение (требуется большее число агентов) и на продвижение (совокупность потребителей не однородна и менее сконцентрирована).

Определите к какому решению должен склониться маркетинг директор фирмы, если он располагает следующими данными:

Показатели целевого и массового маркетинга

Показатель	Единица измерения	Целевой маркетинг	Массовый маркетинг
Производственные затраты на единицу	Руб./ед.	4	3,5
Издержки обращения на единицу	Руб./ед.	1	1,23
Совокупные затраты на продвижение	Руб.	12000	50000
Цена	Руб./ед.	8	7
Накладные расходы	Руб.	6000	9000
Ёмкость рынка	Чел.	45000	500000
Вероятность покупки	Коэф.	0,8	0,3
Рыночная доля фирмы	Коэф.	0,5	0,2

Задание № 15

Крупная фирма, занимающая большую долю на рынке (55%), осуществляет ценовое лидерство и проводит стратегию совершенствования продукта; уровень её рентабельности (прибыль в процентах к затратам) составил 47%.

Другая крупная фирма, не разработавшая и не продвигавшая определённой стратегии, снизило свою долю с 48% до 24%; её рентабельность составила 12%.

Малая фирма, выступающая на том же рынке (её рыночная доля – 10%), разработала уникальный товар и за счёт концентрации стратегии на совершенствовании продукта обеспечила рентабельность 49%.

Постройте стратегическую U – образную кривую М. Портера и отметьте на ней положение каждой фирмы.

Задание № 16

Выберите наиболее знакомую фирму и перечислите для неё:

- стратегические цели её бизнеса, затем объедините их по однородным группам;
- перечислите движущие силы рынка на котором она находится;
- перечислите мероприятия, реализация которых одновременно привела бы к повышению качества и снижению цены;
- составьте мультипликативную модель проведения конкретных мероприятий с разбиением их по временному интервалу на ближайшие

пять лет.

Задание № 17

Выберите один из развивающихся рынков на территории России (например, рынок телекоммуникаций). Выберите наиболее знакомого вам участника данного рынка (МТС, Билайн) и перечислите для неё:

- Движущие силы рынка;
- Достоинства данной компании;
- Недостатки данной компании;
- Возможности, присутствующие на данном рынке;
- Угрозы, присутствующие на данном рынке;
- Стратеги которой придерживается данная фирма;
- Какое стратегическое преимущество пытается приобрести?
- Какие мероприятия необходимо провести для достижения намеченных целей?

Задание № 18

Туристическое агентство для разработки новых туров решило провести сегментацию рынка.

Определите признаки сегментации рынка и количество градаций в каждом сегменте.

Задание № 19

Крупная компания по производству обуви работает на насыщенном рынке. Дальнейшее расширение производства признано нецелесообразным. Принято решение вложить свободные средства в производство роликовых коньков и сумок. Какую стратегию приняла компания?

Задание № 20

Конфеты фирмы "Красный май" продаются в ее собственных магазинах и во франшизных магазинах, торгующих только этой маркой. Какие изменения сбытовой стратегии можно рекомендовать с целью увеличения доли рынка конфет, учитывая стремление фирмы сохранить позиционирование марки как наилучшей?

ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»

УТВЕРЖДЕНО

На заседании Ученого совета ЧУ ВО МосАП
протокол № 12 от 12.12.2022
(в редакции № 1 от 30.08.2023 г., протокол №8)
(в редакции № 2 от 30.08.2024 г., протокол №8)

УТВЕРЖАЮ

Ректор ЧУ ВО МосАП



Т.В. Васильева

12.12.2022 г

(в редакции № 1 от 30.08.2023)

(в редакции № 2 от 30.08.2024)

Рабочая программа дисциплины «Кадровые стратегии организации»

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегическое управление организацией
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2024

Содержание

1 . АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ.....	3
2 . ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	5
3 . ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	6
4 . СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	8
5 . МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	10
6 . МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	19
7 . ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	22

1 .АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Кадровые стратегии организации» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Объектом изучения выступает стратегическое управление кадровым направлением деятельности, основанное на использовании инновационных подходов, учитывающих особенности рыночного функционирования субъектов отечественного профессионального предпринимательства. В рамках изучения данной дисциплины, обучающиеся в магистратуре, знакомятся с основными доктринами организации трудовых отношений, типами и структурой кадровой стратегии, методикой ее формирования и последующей актуализации. Дисциплина формирует целостную систему теоретических и концептуальных представлений о роли кадрового направления в деятельности современной организации, а также развивает ряд практических навыков и умений, позволяющих принимать высокоэффективные стратегические решения по всем аспектам кадровой работы.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

Цель и задачи дисциплины.

Целью изучения дисциплины: является формирование системы знаний в области стратегического управления персоналом, а также практических навыков в области разработки и последующей актуализации кадровой стратегии современной организации.

Задачи изучения дисциплины:

- изучение понятия человеческого капитала организации, влияния качества данного капитала на ее рыночные позиции и важности эффективного стратегического управления процессом его развития;
- изучение методологических основ стратегического управления персоналом и его отечественной специфики;
- изучение особенностей кадровой стратегии организаций, находящихся на различных стадиях своего жизненного цикла;
- изучение основных целей и стратегических подходов, реализуемых в рамках политики развития персонала;
- изучение основных целей и стратегических подходов,

реализуемых в рамках политики организации труда персонала;

- изучение основных целей и стратегических подходов, реализуемых в рамках политики мотивации персонала;

- изучение основных целей и стратегических подходов, реализуемых в рамках политики социальной и психологической поддержки персонала;

- изучение методики и прикладных технологий разработки и актуализации кадровой стратегии организации;

- изучение угрозы неформального сопротивления внедряемым стратегическим HR-инновациям со стороны собственных сотрудников организации и методов противодействия ей.

2 .ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование
следующих компетенций, предусмотренных образовательной
программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			Выпускник должен знать	Выпускник должен уметь	Выпускник должен иметь практический опыт	
Способен формулировать стратегические цели организации, организовывать и проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды организации с целью определения вариантов стратегии и направлений ее реализации.	ПК-1	ПК-1.6. Организует и проводит стратегический анализ внешней и внутренней среды организации с целью определения вариантов кадровых стратегий и направлений их реализации	• основные доктрины организации трудовых отношений; • передовые зарубежные и отечественные практики стратегического управления персоналом; • факторы, определяющие внешнюю и внутреннюю среду организации	• выбирать оптимальные для конкретной организации варианты стратегических подходов по каждому из базовых направлений кадровой стратегии; • анализировать факторы, определяющие внешнюю и внутреннюю среду организации	• разработки и реализации кадровой стратегии в организации; • оценки факторов макро- и микросреды, влияющих на кадровую стратегию организации	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>
Способен разрабатывать кадровую стратегию организации и использовать новейшие методы управления командообразованием и профессиональным развитием квалифицированных кадров.	ПК-3	ПК-3.4. Разрабатывает и обеспечивает реализацию кадровой стратегии, использует методы командообразования и профессионального развития персонала	• методологию разработки и актуализации кадровой стратегии организации; • методы командообразования; • методы профессионального развития	• разрабатывать кадровую стратегию; • обеспечивать реализацию базовых направлений кадровой стратегии; • использовать методы командообразования и профессионального развития персонала	• разработки и оценки социально-экономической эффективности кадровой стратегии, реализуемой организацией; • командообразования; • организации профессионального развития персонала организации	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

3 .ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Тема 1. Кадровое направление деятельности организации и методические основы стратегического управления им	2		1	2						22	Отчет по практикуму по решению задач / 4 Отчет по ситуационному практикуму/ 10 Отчет по практическому домашнему заданию/ 6
Тема 2. Особенности стратегического управления персоналом на различных стадиях жизненного цикла организации	2		1	2						22	Отчет по практикуму по решению задач / 4 Отчет по ситуационному практикуму/ 10 Отчет по практическому домашнему заданию/ 6
Тема 3. Основные стратегические подходы к решению важнейших кадровых задач современной организации	2		1	2						22	Отчет по практикуму по решению задач / 4 Отчет по ситуационному практикуму/ 10 Отчет по практическому домашнему заданию/ 6
Тема 4. Актуализации кадровой стратегии организации	2		1					2		22	Отчет по практикуму по решению задач / 4 Участие в дидактической игре / 15 Отчет по практическому домашнему заданию/ 6

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
											заданию/ 6 Индивидуальное исследовательское задание / 5 Эссе/ 10
Всего:	8		4	6				2		88	100
Контроль, час											Зачет
Объем дисциплины (в академических часах)	108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3										

4 .СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Кадровое направление деятельности организации и методические основы стратегического управления им

Понятие человеческого капитала организации и влияние его качества на ее рыночные позиции и финансовые результаты. Критерии оценки качества человеческого капитала. Теория человеческого капитала и ее роль в трансформации научных взглядов на стратегическое управление персоналом.

Доктрины организации трудовых отношений как идеологическая основа кадровой стратегии: доктрина эффективного потребления трудовых ресурсов, доктрина развития человеческого капитала, доктрина рационального сочетания мотивированности и ответственности персонала.

Понятие и структура кадровой стратегии организации. Приоритетные цели стратегии. Классификация типов кадровой стратегии. Общие методические требования к кадровой стратегии организации и ее отечественная специфика.

Тема 2. Особенности стратегического управления персоналом на различных стадиях жизненного цикла организации

Теория жизненного цикла организации Ицхака Адизеса.

Необходимость учета стадии жизненного цикла, на которой находится организация, в процессе стратегического управления ее персоналом. Задачи, стоящие перед службой персонала организации на этой стадии жизненного цикла.

Типовые кадровые проблемы и цели кадровой стратегии на стадии выхода и закрепления организации на рынке, приоритетные направления ее актуализации. Задачи, стоящие перед службой персонала организации на этой стадии жизненного цикла.

Типовые кадровые проблемы и цели кадровой стратегии на стадии динамичного развития организации на рынке, приоритетные направления ее актуализации. Задачи, стоящие перед службой персонала организации на этой стадии жизненного цикла.

Типовые кадровые проблемы и цели кадровой стратегии на стадии стабильного функционирования организации на рынке, приоритетные направления ее актуализации. Задачи, стоящие перед службой персонала организации на этой стадии жизненного цикла.

Типовые кадровые проблемы и цели кадровой стратегии на стадии стагнации и последовательного ухудшения рыночных позиций организации, приоритетные направления ее актуализации. Задачи, стоящие перед службой персонала организации на этой стадии жизненного цикла.

Тема 3. Основные стратегические подходы к решению важнейших кадровых задач современной организации

Стратегические подходы, реализуемые в рамках политики регулирования численности персонала организации. Краткий обзор основных сегментов рынка трудовых ресурсов, с которых организация может привлекать новых работников. Выбор приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов. Краткий обзор услуг в области привлечения и сокращения персонала, предлагаемых работодателям постоянными участниками рынка труда. Выбор приоритетного метода привлечения кандидатов на трудоустройство. Выбор приоритетного варианта организации отбора кандидатов на трудоустройство. Выбор приоритетного критерия для оценки годности к найму. Типовые причины сокращения персонала и связанные с ним законодательные требования. Выбор приоритетного варианта организации процесса сокращения.

Стратегические подходы, реализуемые в рамках политики развития персонала организации. Выбор приоритетного варианта организации первичного развития новых работников. Краткий обзор основных форм дополнительного обучения персонала. Краткий обзор рынка услуг в области дополнительного обучения персонала. Выбор приоритетного варианта организации процесса повышения квалификации персонала. Инновационные технологии дополнительного обучения персонала. Индивидуальные образовательные траектории. Краткий обзор основных технологий управления вертикальной и горизонтальной карьерой. Выбор приоритетного варианта замещения рабочих мест менеджеров высшего и среднего звена. Выбор приоритетного критерия отбора кандидатов в состав резерва на выдвижение.

Стратегические подходы, реализуемые в рамках политики организации труда персонала. Краткий обзор и сравнительный анализ основных форм организации труда персонала. Факторы, влияющие на выбор формы организации труда производственного персонала в конкретной организации. Выбор приоритетного варианта организации труда персонала. Рыночные опасности и возможности, связанные с использованием различных форм организации труда производственного персонала.

Стратегические подходы, реализуемые в рамках политики мотивации персонала. Краткий обзор и сравнительный анализ основных форм основной оплаты труда персонала. Краткий обзор и сравнительный анализ основных технологий премирования персонала. Выбор приоритетного варианта организации основной оплаты труда и премирования производственного персонала и сотрудников аппарата управления. Краткий обзор и сравнительный анализ основных инструментов моральной мотивации персонала. Выбор приоритетного варианта организации моральной мотивации работников.

Стратегические подходы, реализуемые в рамках политики социальной и психологической поддержки персонала. Краткий обзор и сравнительный анализ основных форм и технологий социальной поддержки персонала современной организации. Особенности применения конкретных подходов к организации социальной поддержки персонала в различных по масштабам сферах бизнеса. Выбор приоритетного варианта организации социальной поддержки персонала. Рыночные опасности для работодателя, связанные со стрессами и конфликтами из-за отсутствия системной психологической поддержки персонала. Выбор приоритетного варианта организации психологической поддержки персонала.

Тема 4. Актуализация кадровой стратегии организации

Факторы макро- или микросреды, определяющие необходимость актуализации кадровой стратегии современной организации.

Стратегические подходы к выбору приоритетного варианта организации процесса актуализации кадровой стратегии.

Технологическая последовательность процесса актуализации кадровой стратегии.

Проблема неформального сопротивления стратегическим HR-инновациям в коллективе организации и методы противодействия ему на различных этапах процесса актуализации кадровой стратегии.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практикумы по решению задач, ситуационные практикумы, дидактическая игра, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

Методические указания для обучающихся по работе во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы,

дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам, их целесообразно записывать. После окончания лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по ее теме.

Обучающимся предоставляется возможность копирования презентаций для самоподготовки и подготовки к экзамену.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении практикума по решению задач

Решение задач на семинарах в форме контрольных работ используется для контроля факта приобретения обучающимися знаний и практических умений по соответствующей теме изучаемой дисциплины. Практикум включает в себя 3 практических задания.

Пример одного из заданий практикума имеется в разделе VII настоящей Программы.

Подведение итогов работы и оглашение баллов, набранных обучающимися, осуществляется преподавателем в конце практического занятия.

Результаты выполнения практикума обучающиеся представляют преподавателю в произвольной письменной форме.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении дидактической игры

Дидактическая игра – совместная деятельность обучаемых, направленная на нахождение путей оптимального решения поставленной задачи в соответствии с выбранной или назначенной ролью с целью выработки коммуникативных навыков, развития мышления, умения применять полученные теоретические знания на практике, быстроты оценки ситуации и принятия решения. Дидактическая игра позволяет вовлекать участников в моделирование процессов будущей профессиональной деятельности, развивает помимо профессиональных навыков, аналитические, рефлексивные способности, умение организовать собственную деятельность и деятельность группы.

Прежде чем приступать к участию в дидактической игре, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;

- получить от преподавателя информацию о целях и практических задачах игры, о порядке проведения дидактической игры, критериях оценки действий участников игры;

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы, описание игровой ситуации и конкретную роль в дидактической игре с разъяснением функций и порядка действий по сценарию;

По завершению дидактической игры обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;
- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю

Методические указания для обучающихся по подготовке эссе

Эссе - самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В

зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться.

Структура эссе.

1. Титульный лист

2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически; На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение

исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Требования по оформлению и размещению эссе:

- эссе представляется на проверку в ЭИОС Академии;
- объем работы, без приложений от 12 до 15 страниц стандартного формата (формат А 4, размер шрифта 14, межстрочный интервал 1,5);

Эссе размещаются не позднее даты, указанной преподавателем на первом занятии. Рецензия на проверенное эссе и набранный за него балл преподаватель размещает в ЭИОС Академии.

Методические указания для обучающихся по подготовке индивидуального исследовательского задания

Индивидуальное исследовательское задание (ИИЗ) используется для формирования у обучающихся навыков подготовки экспертных заключений по заранее определенным профессиональным вопросам.

Подготовка ИИЗ осуществляется обучающимися в режиме самостоятельной (внеаудиторной) работы.

Результаты выполнения ИИЗ обучающийся представляет в форме заполненной таблицы, шаблон которой приведен в разделе VII данной Программы, условия его оценки определены в перечне оценочных средств по данной дисциплине.

Выполненное ИИЗ размещаются обучающимся для проверки в ЭИОС Академии не позднее даты, указанной преподавателем на первом занятии. После проверки набранный за данное задание балл преподаватель размещает в ЭИОС Академии.

Методические указания для обучающихся по выполнению практического домашнего задания

Практические задания используются для контроля факта приобретения обучающимися знаний и практических умений по соответствующей теме изучаемой дисциплины.

Выполнение практического задания осуществляется обучающимися в режиме самостоятельной (внеаудиторной) работы

Задание включает в себя 3 вопроса, для ответа на которые необходимо заполнить одну или несколько граф соответствующей таблицы. Пример практического задания по одной из тем курса имеется в разделе VII настоящей Программы.

Выполненные домашние задания по всем темам курса размещаются обучающимся для проверки в ЭИОС Академии не позднее даты, указанной преподавателем на первом занятии. После проверки набранный за данное задание балл преподаватель размещает в ЭИОС Академии.

Методические указания для обучающихся по организации

самостоятельной работы.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
Тема 1. Кадровое направление деятельности организации и методические	Понятие человеческого капитала организации и влияние его качества на ее рыночные позиции и финансовые результаты. Критерии оценки	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к	Отчет по практикуму по решению задач Отчет по ситуационному практикуму

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>основы стратегического управления им</i>	качества человеческого капитала. Теория человеческого капитала и ее роль в трансформации научных взглядов на стратегическое управление персоналом. Доктрины организации трудовых отношений как идеологическая основа кадровой стратегии.	практикуму по решению задач и ситуационному практикуму, подготовка отчетов по практикумам Выполнение практического домашних заданий, подготовка отчета.	Отчет по практическому домашнему заданию
<i>Тема 2. Особенности стратегического управления персоналом на различных стадиях жизненного цикла организации</i>	Задачи, стоящие перед службой персонала на стадии динамичного развития организации на рынке. Задачи, стоящие перед службой персонала на стадии стабильного функционирования организации на рынке. Задачи, стоящие перед службой персонала на стадии стагнации и последовательного ухудшения рыночных позиций организации.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к практикуму по решению задач и ситуационному практикуму, подготовка отчетов по практикумам Выполнение практического домашних заданий, подготовка отчета.	Отчет по практикуму по решению задач Отчет по ситуационному практикуму Отчет по практическому домашнему заданию
<i>Тема 3. Основные стратегические подходы к решению важнейших кадровых задач современной организации</i>	Краткий обзор основных сегментов рынка трудовых ресурсов, с которых организация может привлекать новых работников. Выбор приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов. Краткий обзор услуг в области привлечения и сокращения персонала, предлагаемых работодателям постоянными участниками рынка труда. Выбор приоритетного метода привлечения кандидатов на трудоустройство. Выбор приоритетного	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к практикуму по решению задач и ситуационному практикуму, подготовка отчетов по практикумам Выполнение практического домашних заданий, подготовка отчета.	Отчет по практикуму по решению задач Отчет по ситуационному практикуму Отчет по практическому домашнему заданию

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
	варианта организации отбора кандидатов на трудоустройство. Выбор приоритетного критерия для оценки годности к найму. Типовые причины сокращения персонала и связанные с ним законодательные требования. Выбор приоритетного варианта организации процесса сокращения. Выбор приоритетного варианта организации первичного развития новых работников. Краткий обзор основных форм дополнительного обучения персонала. Краткий обзор рынка услуг в области дополнительного обучения персонала. Выбор приоритетного варианта организации процесса повышения квалификации персонала. Инновационные технологии дополнительного обучения персонала. Индивидуальные образовательные траектории. Краткий обзор основных технологий управления вертикальной и горизонтальной карьерой. Выбор приоритетного варианта замещения рабочих мест менеджеров высшего и среднего звена. Выбор приоритетного критерия отбора кандидатов в состав резерва на выдвижение. Краткий обзор и сравнительный анализ основных форм		

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
	организации труда персонала. Факторы, влияющие на выбор формы организации труда производственного персонала в конкретной организации. Выбор приоритетного варианта организации труда персонала. Рыночные опасности и возможности, связанные с использованием различных форм организации труда производственного персонала. Краткий обзор и сравнительный анализ основных форм основной оплаты труда персонала. Краткий обзор и сравнительный анализ основных технологий премирования персонала. Выбор приоритетного варианта организации основной оплаты труда и премирования производственного персонала и сотрудников аппарата управления. Краткий обзор и сравнительный анализ основных инструментов моральной мотивации персонала. Выбор приоритетного варианта организации моральной мотивации работников. Краткий обзор и сравнительный анализ основных форм и технологий социальной поддержки персонала современной организации. Особенности		

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
	применения конкретных подходов к организации социальной поддержки персонала в различных по масштабам сферах бизнеса. Выбор приоритетного варианта организации социальной поддержки персонала. Рыночные опасности для работодателя, связанные со стрессами и конфликтами из-за отсутствия системной психологической поддержки персонала. Выбор приоритетного варианта организации психологической поддержки персонала.		
<i>Тема 4. Актуализация кадровой стратегии организации</i>	Факторы макро- или микросреды, определяющие необходимость актуализации кадровой стратегии современной организации. Проблема неформального сопротивления стратегическим HR-инновациям в коллективе организации и методы противодействия ему на различных этапах процесса актуализации кадровой стратегии.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к практикуму по решению задач и к дидактической игре. Подготовка отчета по практикуму по решению задач. Подготовка эссе. Выполнение практического домашнего задания, подготовка отчета. Выполнение индивидуального исследовательского задания.	Отчет по практикуму по решению задач. Участие в дидактической игре. Отчет по практическому домашнему заданию. Индивидуальное исследовательское задание. Эссе.

6 .МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы *Основная литература:*

1. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 389 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: _____ по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621880>

Дополнительная литература:

1. Васин, Ю. П. Совершенствование кадровой политики предприятия / Ю. П. Васин. – Москва : Лаборатория книги, 2012. – 147 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

2. Иванова, С. Ловушки HR-брендинга: как стать лучшим работодателем для сотрудников и кандидатов : [16+] / С. Иванова ; ред. А. Черникова. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 242 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

3. Ильина, И. Ю. Рынок труда и маркетинг персонала : учебное пособие : в 2 частях : [16+] / И. Ю. Ильина, Е. В. Потехина. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – Часть 1. – 226 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

4. Шапиро, С. А. Основы кадровой политики и кадрового аудита в компании: учебное пособие для студентов магистратуры / С. А. Шапиро, А. Б. Вешкурова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 72 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимой для освоения дисциплины

Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ в редакции от 02.04.2014	http://www.consultant.ru
Тематический портал - статьи по стратегическому управлению	http://www.stplan.ru
Тематический портал - кадровый консалтинг	http://www.nkvclub.ru
Тематический портал - подборка информации для менеджеров по персоналу	http://www.hrm.ru
Сайт журнала «Кадровое дело»	http://www.kdelo.ru
Ариели Д. Почему крупные и успешные компании нередко запаздывают в использовании новых практик рекрутмента // Управление персоналом, №22, 2019. – С.43-47	https://top-personal.ru
Баутина С. Социальная политика при сокращении персонала // Новая наука: психолого-педагогический подход, №2, 2017. - С.4-7	https://elibrary.ru .
Воротникова Т. Кадровая политика как фактор повышения эффективности деятельности предприятия // «Научно-практический журнал Аллея Науки» — 2018. — №6 (22). – С. 1-4	https://alleyscience.ru

Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
Голубева Е. Четыре плюса кадрового резерва // Управление персоналом, №42, 2018. – С.20-25	https://top-personal.ru
Дале Д. Мотивация – это лучший катализатор эффективности // Управление персоналом, №11, 2019. – С.5-14	https://top-personal.ru
Жигун Л. Основы организации труда: учебное пособие // М.: КНОРУС, 2018. – 180с.	https://aldebaran.ru
Ивашина М. Особенности формирования социального пакета работника // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета, №1, 2018. – С.33-36	https://cyberleninka.ru
Капранова Д. Команда, которая поражает эффективностью // Управление персоналом, №26, 2018. – С.5-9	https://top-personal.ru
Коренев А. Стресс и управление // Управление персоналом, №22, 2019. – С.41-43	https://top-personal.ru
Костылева Н. Будь лидером, а не начальником // Управление персоналом, №38, 2018. – С.17-20	https://top-personal.ru
Кукина Ю. Повременная оплата труда неэффективна и вредна для креативных специалистов // Управление персоналом, №17, 2018. – С.29-36	https://top-personal.ru
Малешкина О. Почему «выгорают» ценные сотрудники? // Управление персоналом, №9, 2019. – С.13-20	https://top-personal.ru
Переверзева Н. Сотрудник с одним окладом и без мотивации приходит скоро в тупик // Управление персоналом, №40, 2018. – С.13-21	https://top-personal.ru
Султанаева И., Фазылова Э. Прогрессивные формы организации труда // Символ науки, №5, 2018	https://cyberleninka.ru
Троцик Т. Обучение внутри компании: самые частные ошибки // Управление персоналом, №12, 2019. – С.13-18	https://top-personal.ru

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том

числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
- Inkscape – векторный графический редактор <https://inkscape.org/ru/o-programmye/>

- Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>

электронно-библиотечная система:

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

современные профессиональные базы данных:

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

- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

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

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

7.ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Ситуационные практикумы	10 - отчет содержит развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд; 5-9 - отчет содержит развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро-группы) даны краткие ответы на вопросы представителей других команд; 1-4 - отчет содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд; 0 - отчет не содержит ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд.
2.	Дидактическая игра	15 – участник игры, ориентируясь на свою роль, правильно и аргументировано изложил позицию соответствующего должностного лица по обсуждаемому вопросу, принял активное участие в последующей дискуссии; 10-14 – участник игры, ориентируясь на свою роль, в целом правильно, но недостаточно аргументировано изложил позицию соответствующего должностного лица по обсуждаемому вопросу, в последующей дискуссии принимал активное участие; 5-9 – участник игры, ориентируясь на свою роль, в целом правильно, но недостаточно аргументировано изложил позицию соответствующего должностного лица по обсуждаемому вопросу, в последующей дискуссии принимал не слишком активное участие; 1-4 – в игре конкретную роль не исполнял, но активно участвовал в дискуссии; 0 – в игре практически не участвовал.
3.	Практикумы по решению задач	Отчет по практикуму 4 – три правильно и полностью решенные практические задания; 3 – три в целом правильно, но не полностью решенные практические задания; 2 – два правильно и полностью решенные практические задания; 1 – одно правильно и полностью решенное практическое задание; 0 – ни одного правильно и полностью решенного практического задания или задание вообще не сдано на проверку.

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
4.	Эссе	10 – эссе полностью соответствует предъявляемым требованиям к содержанию и оформлению; 7-9 - эссе полностью соответствует предъявляемым требованиям к содержанию, но имеет погрешности в оформлении; 4-6 - эссе не полностью соответствует предъявляемым требованиям к содержанию и оформлению; 1-3 - эссе соответствует предъявляемым требованиям к содержанию и оформлению в минимальном объеме; 0 - эссе полностью не соответствует предъявляемым требованиям к содержанию и оформлению или вообще не размещено.
5.	Индивидуальное исследовательское задание	5 - экспертное заключение содержит развернутые ответы на все сформулированные в типовом бланке вопросы; 3-4 - экспертное заключение содержит корректные, но излишне лаконичные ответы на все сформулированные в типовом бланке вопросы; 1-2 - экспертное заключение содержит ответы лишь на часть сформулированных в типовом бланке вопросов; 0 – экспертное заключение содержит не корректные ответы на большинство вопросов или вообще не размещено.
6.	Практические домашние задания	Отчет о выполнении 6 - 3 правильно решенных задания; 5 - 3 правильно решенных задания, но не вполне раскрытых; 4 - 2 правильно решенных задания; 3 – 1 правильно решенное задание; 0 – менее 2 правильно решенных заданий.

Типовые задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Типовое задание к практикуму по решению задач

Заполните правую графу таблицы, определив приоритетные направления инвестиций в человеческий капитал, осуществляемые за счет работодателя.

№№ п/п	Общие направления инвестиций	Конкретные направления инвестиций
1.	Дополнительное профессиональное обучения персонала	
2.	Создание комфортных психологических условий для работы персонала	
3.	Поддержание хорошего физического здоровья сотрудников	

№№ п/п	Общие направления инвестиций	Конкретные направления инвестиций
4.	Содействие удовлетворению определенных духовно-нравственных и культурных потребностей сотрудников	

Типовой сценарий дидактической (деловой) игры

Тема деловой игры: «Урегулирование конфликта в процессе актуализации кадровой стратегии организации».

Цель деловой игры: приобретение слушателями магистратуры определенных практических навыков работы на наиболее ответственном технологическом этапе процессе актуализации кадровой стратегии организации.

Порядок организации деловой игры:

1. Из числа слушателей на предшествующем игре занятии на добровольной основе выбираются основные участники игры, принимающие на себя следующие роли:

- Первый руководитель (директор, президент) организации.
- Руководитель кадрового направления деятельности организации (заместитель директора, вице-президент).
- Специалист службы персонала, выступающий в роли руководителя группы разработчиков.
- Руководитель финансовой службы организации.
- Руководитель службы безопасности организации.
- Руководитель одного из структурных подразделений организации (компетентный специалист, но в силу своего предпенсионного возраста – выраженный консерватор).
- Руководитель одного из структурных подразделений организации (компетентный специалист, но в силу своего молодого возраста – выраженный радикал).
- Руководитель одного из структурных подразделений организации (не компетентный менеджер, справедливо опасющийся потери своей должности в условиях реализации новой кадровой стратегии).
- Руководитель одного из структурных подразделений организации (компетентный специалист, но сторонник жестко авторитарного стиля управления).
- Председатель местной профсоюзной организации.

2. Сценарий деловой игры:

На совещании у первого руководителя обсуждаются следующие, потенциально конфликтные, инновационные элементы актуализируемой кадровой стратегии:

- переориентация политики в области привлечения новых сотрудников на молодых специалистов с приоритетным правом трудоустройства для детей кадровых работников организации;

- переориентация политики в области дополнительного обучения персонала путем создания в организации собственного учебного центра;
- переориентация политики в области управления резервом на выдвижение путем реализации принципа обязательного наличия у каждого руководителя подразделения официального заместителя – дублера из состава резерва;
- переориентация политики мотивации производственного персонала на внедрение коллективной формы организации и оплаты труда.

3. Задачи участников игры:

- основные участники – ориентируясь на свою роль, по возможности аргументировано должны высказать свою точку зрения по каждому указанному выше вопросу и принять участие в возникшей дискуссии (подготовка к выступлению осуществляется в процессе самостоятельной домашней работы);
- остальные слушатели магистратуры, присутствующие на игре, задают вопросы основным участникам и активно участвуют в возникающей дискуссии;
- преподаватель выполняет функции ведущего деловой игры, направляя ее в требуемое русло, а после окончания дискуссии подводит ее итоги.

Типовое задание к ситуационному практикуму

Ситуационный практикум по теме: «Сравнительный анализ основных доктрин организации трудовых отношений».

Цель практикума: выявление преимуществ и недостатков рассмотренных выше доктрин с позиции интересов, с одной стороны, работодателя, с другой стороны, наемного работника и обоснование целесообразности их применения различными категориями работодателей.

Порядок выполнения задания практикума:

1. Вся аудитория разбивается на три группы (команды) по числу базовых доктрин организации трудовых отношений.
2. Каждая из команд должна:
 - аргументировано обосновать преимущества соответствующей доктрины с позиции работодателя;
 - аргументировано обосновать недостатки двух других доктрин с позиции, как работодателя, так и наемного персонала;
 - сформулировать рекомендации о возможности и специфики применения своей доктрины различными типами работодателей (бюджетные организации, малый, средний и крупный бизнес, отраслевая дифференциация бизнеса и т.п.).
3. Результатом работы команды выступает «Экспертное заключение». Оно составляется в свободной творческой форме и

содержит развернутые оценки и комментарии по каждому из трех вопросов, указанных в предыдущем пункте.

При составлении заключения рекомендуется учитывать:

- специфику национальной трудовой ментальности россиян;
- особенности отечественного рынка труда;
- исторически сложившиеся в нашей стране традиции управления персоналом.

4. Для повышения эффективности работы, в структуре команды рекомендуется выделить следующие роли:

- «лидер команды» – координатор работы (1 человек);
- «эксперты» – наиболее компетентные в рассматриваемых вопросах слушатели (не более 3-5 человек);
- «критики» – остальные члены команды, принимающие участие в обсуждении и выступающие с критическими замечаниями в процессе подготовки отчета о проделанной работе.

5. На подготовку «Экспертного заключения» в письменной форме командам отводится 30 минут. После этого лидеры команд выступают с докладами. Доклад рассчитан на 8-10 минут и должен включать в себя:

- основные положения письменного заключения;
- иллюстративные примеры из практики конкретных организаций, в которых работают (или ранее работали) члены соответствующей команды.

6. После завершения каждого из докладов членам остальных команд рекомендуется задавать вопросы и инициировать краткие дискуссии.

Примерные темы эссе

1. Понятие человеческого капитала организации и его влияние на рыночные позиции и финансовые результаты.

2. Критерии оценки качества человеческого капитала организации.

3. Доктрины организации трудовых отношений как методологическая основа кадровой стратегии.

4. Отечественная специфика кадровой стратегии организации.

5. Особенности кадровой стратегии субъектов малого предпринимательства.

6. Особенности кадровой стратегии корпораций с развитой филиальной сетью.

7. Теория жизненного цикла организации Ицхака Адизеса.

8. Приоритетные задачи кадровой службы на стадии динамичного развития организации на рынке.

9. Приоритетные задачи кадровой службы на стадии стабильного функционирования организации на рынке.

10. Приоритетные задачи кадровой службы на стадии стагнации и последовательного ухудшения рыночных позиций организации.

11. Выбор приоритетного метода привлечения кандидатов на трудоустройство.

12. Выбор приоритетного варианта организации отбора кандидатов на трудоустройство.

13. Выбор приоритетного варианта сокращения персонала.

14. Выбор приоритетного подхода к организации первичного развития новых работников.

15. Выбор приоритетного подхода к организации процесса повышения квалификации персонала.

16. Выбор приоритетного подхода к замещению рабочих мест менеджеров.

17. Выбор приоритетного критерия отбора кандидатов в состав резерва на выдвижение.

18. Выбор приоритетных подходов к организации основной оплаты труда производственного персонала и сотрудников аппарата управления.

19. Выбор приоритетного подхода к организации премирования производственного персонала и сотрудников аппарата управления.

20. Выбор приоритетного подхода к организации моральной мотивации работников.

21. Выбор приоритетных форм социальной поддержки персонала организации.

22. Выбор приоритетного подхода к организации психологической поддержки работников.

23. Технология актуализации кадровой стратегии организации.

24. Опытная апробация актуализации кадровой стратегии организации.

25. Проблема неформального сопротивления со стороны части сотрудников организации внедряемым стратегическим HR-инновациям.

Типовое индивидуальное исследовательское задание

«Аудит эффективности кадровой стратегии конкретной организации».

ЭКСПЕРТНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПО ИТОГАМ АУДИТА кадровой стратегии организации				
Краткая характеристика типа организации работодателя: - отрасль: - форма собственности: - численность персонала: - наличие филиальной сети:				
№№ п/п	Направление кадровой стратегии организации	Краткая характеристика соответствующего направления	Характер реализации соответствующего элемента стратегии	
			публично декларировано	реализуется по факту
1.	Политика регулирования			

ЭКСПЕРТНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПО ИТОГАМ АУДИТА кадровой стратегии организации				
	численности персонала			
2.	Политика развития персонала			
3.	Политика организации труда персонала организации			
4.	Политика мотивации персонала			
5.	Политика социально-психологической поддержки персонала			
АВТОРСКОЕ РЕЗЮМЕ:		Идеологической основой кадровой стратегии, фактически реализуемой моей организацией, выступает доктрина		

ПРИМЕЧАНИЕ: заключение является анонимным в части описываемой организации, наименование ее слушатель магистратуры вправе не указывать

Типовое практическое задание для домашней работы

Сформулируйте основные требования к взаимодействию администрации с представителями трех основных неформальных категорий сотрудников организации в процессе актуализации ее кадровой стратегии заполнив для этого правую графу таблицы:

№№ п/п	Неформальная категория персонала	Правила взаимодействия с соответствующей категорией
1.	«Кадровый балласт»	
2.	«Кадровая элита»	
3.	«Кадровый стандарт»	

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя. Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов «Зачтено» – 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70-89 – ответ в целом правильный,

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50-69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично. «Не зачтено» – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа

1. Раскройте понятие «кадровая стратегия организации».
2. Раскройте понятие «кадровая стратегия открытого типа».
3. Раскройте понятие «кадровая стратегия закрытого типа».
4. Раскройте понятие «пассивная кадровая стратегия».
5. Раскройте понятие «активная кадровая стратегия».
6. Раскройте понятие «реактивная кадровая стратегия».
7. Раскройте понятие «превентивная кадровая стратегия».
8. Раскройте понятие «асоциальная кадровая стратегия».
9. Раскройте понятие «социально-ориентированная кадровая стратегия».
10. Раскройте понятие «актуализация кадровой стратегии».
11. Раскройте понятие «структура кадровой стратегии организации».
12. Раскройте понятие «политика регулирования численности персонала организации».
13. Раскройте понятие «политика развития персонала организации».
14. Раскройте понятие «политика организации труда производственного персонала».
15. Раскройте понятие «политика мотивации персонала организации».
16. Раскройте понятие «политика психологической поддержки персонала организации».
17. Раскройте основной принцип, на котором базируется доктрина «эффективного потребления человеческих ресурсов организации».
18. Раскройте основной принцип, на котором базируется доктрина «развития человеческого капитала организации».
19. Раскройте основной принцип, на котором базируется доктрина

«рационального сочетания мотивированности и ответственности персонала организации».

20. Раскройте понятие «человеческий капитал организации».

21. Раскройте понятие «национальный трудовой менталитет».

22. Раскройте понятие «кадровые риски организации».

23. Раскройте понятие «стратегическая HR-инновация».

24. Раскройте понятие «неформальное сопротивление HR-инновациям».

25. Раскройте понятие «опытная апробация актуализированной кадровой стратегии».

Задания 2 типа

1. Раскройте механизм влияния качества человеческого капитала на конкурентные позиции субъекта предпринимательства.

2. Раскройте возможные кадровые проблемы, определенные непривлекательным имиджем организации как работодателя на рынке труда.

3. Раскройте угрозы рыночным позициям организации, связанные с низким уровнем лояльности ее персонала.

4. Сформулируйте риски, с которыми может столкнуться субъект профессионального предпринимательства, игнорирующий необходимость своевременной актуализации кадровой стратегии.

5. Сформулируйте риски, с которыми может столкнуться субъект профессионального предпринимательства, ориентированный на реализацию асоциальной кадровой стратегии.

6. Сформулируйте риски, с которыми может столкнуться субъект профессионального предпринимательства, ориентированный на реализацию кадровой стратегии, концептуальной основой которой служит доктрина эффективного потребления трудовых ресурсов.

7. Сформулируйте риски, с которыми может столкнуться субъект профессионального предпринимательства, игнорирующий угрозу неформального сопротивления со стороны сотрудников внедрению актуализированной кадровой стратегии.

8. В какой технологической последовательности должно осуществляться внедрение актуализированной кадровой стратегии?

9. Заместитель директора по персоналу крупного банка получил указание от своего руководителя провести сокращение персонала. На какой стратегический подход к организации данного процесса он должен ориентироваться и какие риски он должен при этом учитывать?

10. Руководитель кадровой службы крупной аудиторской фирмы должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации дополнительного обучения бизнес персонала (аудиторов и их ассистентов). На какую форму организации обучения он должен ориентироваться и почему?

11. Руководитель кадровой службы создаваемой строительной организации должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации труда производственного персонала. На какую форму организации труда он должен ориентироваться и почему?

12. Руководитель кадровой службы выходящей на рынок крупной организации должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации процесса первичного развития новых сотрудников. На какой подход он должен ориентироваться и почему?

13. Специалист службы персонала давно функционирующей коммерческой организации должен определить стратегически приоритетный вариант замещения руководящих должностей высшего и среднего звена. Какой сегмент и почему он должен выбрать и почему?

14. Руководитель кадровой службы страховой компании, давно работающей на рынке, должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации процесса психологической поддержки персонала. На какой подход он должен ориентироваться и почему?

15. Специалист службы персонала крупного промышленного предприятия, расположенного в небольшом городе, должен определить стратегически приоритетный сегмент рынка трудовых ресурсов, с которого в дальнейшем будет привлекаться основная часть новых сотрудников. Какой сегмент и почему он должен выбрать?

16. Специалист службы персонала давно функционирующей торговой организации, расположенной в крупном городе, должен определить стратегически приоритетный сегмент рынка трудовых ресурсов, с которого в дальнейшем будет привлекаться основная часть новых сотрудников. Какой сегмент и почему он должен выбрать?

17. Специалист службы персонала сырьевой корпорации, расположенного в крупном городе, должен определить стратегически приоритетный метод отбора новых сотрудников. Какой метод и почему он должен выбрать?

18. Помощник по персоналу директора малого предприятия должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации процесса первичного развития новых сотрудников. На какой подход он должен ориентироваться и почему?

19. Руководитель кадровой службы давно работающего на рынке крупного банка должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации процесса моральной мотивации персонала. На какой подход он должен ориентироваться и почему?

20. Помощник по персоналу директора малого предприятия, использующего интеллектуальный труд, должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации

процесса психологической поддержки персонала. На какой подход он должен ориентироваться и почему?

21. Помощник по персоналу директора малого предприятия должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации процесса моральной мотивации персонала. На какой подход он должен ориентироваться и почему?

22. Специалист службы персонала недавно созданной торговой организации, расположенной в крупном городе, должен определить стратегически приоритетный сегмент рынка трудовых ресурсов, с которого в дальнейшем будет привлекаться основная часть новых сотрудников. Какой сегмент и почему он должен выбрать?

23. Руководитель кадровой службы крупной промышленной корпорации должен сформулировать предложения по выбору стратегического подхода к организации дополнительного обучения производственного персонала. На какую форму организации труда он должен ориентироваться и почему?

24. Специалист службы персонала недавно созданной коммерческой организации должен определить стратегически приоритетный вариант замещения руководящих должностей высшего и среднего звена. Какой подход и почему он должен выбрать?

25. Специалист службы персонала небольшого банка, расположенного в крупном городе, должен определить стратегически приоритетный метод привлечения новых сотрудников. Какой метод и почему он должен выбрать?

Задания 3 типа

1. Заполните правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности высокорентабельного малого предприятия, более 10 лет функционирующего на рынке производства программных продуктов.

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

2. Заполните правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности строительной корпорации с большим стажем работы на рынке.

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы социальной поддержки персонала	

3. Заполните правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности промышленной корпорации с большим стажем работы на рынке и высоким уровнем рентабельности.

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

4. Заполните правую графу таблицы, определив основные

стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности элитного ресторана, только выходящего на рынок.

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

5. Заполните правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности небольшого низко рентабельного предприятия сферы розничной торговли, с небольшим рыночным стажем.

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

6. Заполните правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности средней по масштабам бизнеса страховой компании, только выходящей на рынок.

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

7. Заполните правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности муниципального предприятия по уборке территорий.

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

8. Заполните правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности элитного бутика, с большим рыночным стажем.

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

9. Заполните правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности федерального университета с большим стажем работы на рынке образовательных услуг.

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

10. Заполните правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности аудиторской корпорации с большим стажем работы на рынке и высоким уровнем рентабельности.

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

11. Заполните правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности таксомоторного парка, только выходящего на рынок.

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

12. Заполните правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности частного медицинского центра с большим стажем работы на рынке и высоким уровнем рентабельности.

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

13. Заполните правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности

среднего по масштабам бизнеса банка с большим стажем работы на рынке и высоким уровнем рентабельности.

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

14. Заполните правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности сетевой корпорации быстрого питания с небольшим стажем работы на рынке и средним уровнем рентабельности.

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

15. Заполните правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности компании междугородних грузоперевозок с большим стажем работы на рынке и средним уровнем рентабельности.

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного	

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
	сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

16. Заполните правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности небольшого фитнес-центра, только выходящего на рынок в крупном городе.

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

17. Заполните правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности частного детского сада, только выходящего на рынок в крупном городе.

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного	

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
	метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

18. Заполните правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности элитной студии ландшафтного дизайна с большим стажем работы на рынке и высоким уровнем рентабельности.

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

19. Заполните правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности элитного отеля с большим стажем работы на рынке и высоким уровнем рентабельности.

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного	

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
	варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

20. Заполните правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности крупного автосервиса, только выходящего на рынок в крупном городе.

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда производственного персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы психологической поддержки персонала	

21. Заполните правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности небольшой строительной компании, давно работающей на рынке и с низким уровнем рентабельности.

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода повышения квалификации персонала	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта замещения рабочих мест руководителей высшего и среднего звена	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы основной оплаты труда персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы социальной поддержки персонала	

22. Заполните правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности крупной страховой компании с большим стажем работы на рынке.

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

23. Заполните правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности банковской корпорации с развитой иногородней филиальной сетью.

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

24. Заполните правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности малого предприятия – консалтингового центра, только выходящего на

рынок.

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

25. Заполните правую графу таблицы, определив основные стратегические подходы, наиболее адекватные условиям деятельности частного лица, только выходящего на рынок.

№№ п/п	Стратегические подходы	Вариант стратегического подхода
1.	Стратегический подход к выбору приоритетного варианта привлечения кандидатов на трудоустройство	
2.	Стратегический подход к выбору приоритетного метода первичного развития новых сотрудников	
3.	Стратегический подход к выбору приоритетного критерия отбора кандидатов в резерв на выдвижение	
4.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации труда персонала	
5.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации моральной мотивации персонала	
6.	Стратегический подход к выбору приоритетной формы организации социальной поддержки персонала	

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании Ученого совета ЧУ ВО МосАП
протокол № 12 от 12.12.2022
(в редакции № 1 от 30.08.2023 г., протокол №8)
(в редакции № 2 от 30.08.2024 г., протокол №8)

УТВЕРЖАЮ

Ректор ЧУ ВО МосАП



Т.В. Васильева

12.12.2022 г

(в редакции № 1 от 30.08.2023)
(в редакции № 2 от 30.08.2024)

**Рабочая программа дисциплины
«Конкурентные стратегии организации»**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегическое управление организацией
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2024

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	5
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	6
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	6
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	10
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	13

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Конкурентные стратегии организации» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Изучение дисциплины ориентировано на получение обучающимися знаний о правовых основах защиты конкуренции, в том числе в части предупреждения и пресечения: монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции; недопущения, ограничения, устранения конкуренции органами власти.

Дисциплина позволяет углубленно изучить особенности антимонопольного регулирования экономических отношений, проблемные вопросы, связанные с его реализацией в сфере эффективного функционирования товарных рынков

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1 учебных планов по программам магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 4 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины - освоение студентами основополагающих знаний в теории стратегического менеджмента конкурентных действий; важнейших категорий, понятий, институтов, источников, механизмов разработки и реализации конкурентной стратегии.

Задачи изучения дисциплины:

- сформировать знания, умения и практический опыт разработки и реализации конкурентной стратегии;
- формирование навыков поиска, анализа и использования способов разработки и реализации конкурентной стратегии в профессиональной предпринимательской деятельности;
- сформировать знания, умения и практический опыт осуществления стратегических и тактических конкурентных действий.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование
следующих компетенций, предусмотренных образовательной
программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен формулировать стратегические цели организации, организовывать и проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды организации с целью определения вариантов стратегии и направлений ее реализации.	ПК-1	ПК-1.5. Проводит анализ конкурентных стратегий для определения конкурентной позиции организации с целью определений стратегических направлений развития организации и повышения конкурентоспособности	виды конкурентных стратегий, этапы проведения анализа конкурентных стратегий	идентифицировать конкурентные стратегии предприятий по эмпирическим данным, определять траектории жизненных циклов конкурентных стратегий предприятия	мониторинга конкурентной среды организации и управления развитием организации с учетом конкурентных стратегий и жизненного цикла участников рынка	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>
Способен осуществлять руководство разработкой основных положений стратегии развития организации, продуктовой, конкурентной, финансовой стратегий и участвовать в их реализации.	ПК-2	ПК-2.4. Способен осуществлять руководство разработкой основных положений стратегии развития организации, продуктовой, конкурентной, финансовой стратегий и участвовать в их реализации	принципы управления стратегическим развитием компании, ключевые положения различных конкурентных стратегий организации	разрабатывать стратегии развития компании по различным направлениям бизнеса	анализа и отбора эффективных стратегий, реализуемых партнерами, конкурентами или клиентами	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Тема 1. Место конкурентной стратегии в современном менеджменте	2	1	1	2						20	Тест/20 Отчет по ситуационному практикуму/20
Тема 2. Классификации конкурентных стратегий.	2	2		2						20	Отчет по ситуационному практикуму/20 Отчет по ситуационному практикуму/20
Тема 3. Разработка и применение конкурентной стратегии в деятельности фирмы	4	2		2						21	Отчет по ситуационному практикуму/20
Всего:	8	5	1	6						61	100
Контроль, час	27									Экзамен	
Объем дисциплины (в академических часах)	108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Место конкурентной стратегии в современном менеджменте.

Основные понятия современной теории конкуренции. Конкурентная позиция. Конкурентные действия и их виды. Методы конкуренции. Понятие конкурентоспособности. Понятие конкурентной стратегии. Взаимосвязь стратегии и тактики в конкуренции. Основные компоненты конкурентной стратегии.

Тема 2. Классификации конкурентных стратегий

Конкурентные стратегии М. Портера. Их особенности и недостатки. Конкурентные стратегии Траута и Райса. Конкурентные стратегии «алого» и «голубого» океанов. Монополия и конкуренция. Конкурентные стратегии Ю. Рубина. Стратегические альянсы.

Тема 3. Разработка и применение конкурентной стратегии в деятельности фирмы

Конкурентная стратегия и бизнес-модель. Этапы разработки конкурентной стратегии. Стратегические области бизнеса. Стратегические конкуренты. Ключевые факторы успеха в отрасли.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, ситуационные практикумы, практикумы по решению задач, а также самостоятельная работа обучающихся по заданию преподавателя.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы,

дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм

интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;
- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Практикум по решению задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать

вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Методические указания для обучающихся по подготовке к тесту

Тест – особая форма проверки знаний. Проводится после освоения одной или нескольких тем и свидетельствует о качестве понимания основных понятий изучаемого материала. Тестовые задания составлены к ключевым понятиям, основным разделам, важным терминологическим категориям изучаемой дисциплины.

Для подготовки к тесту необходимо знать терминологический аппарат дисциплины, понимать смысл научных категорий и уметь их использовать в профессиональной лексике.

Владение понятийным аппаратом, включённым в тестовые задания, позволяет преподавателю быстро проверить уровень понимания студентами важных методологических категорий.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Место конкурентной стратегии в современном менеджменте</i>	Основные понятия современной теории конкуренции. Конкурентная позиция. Конкурентные действия и их виды. Методы конкуренции. Взаимосвязь стратегии и тактики в конкуренции. Основные компоненты конкурентной стратегии.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet, подготовка к тесту, подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практику	Тест Отчет по ситуационному практикуму
<i>Тема 2. Классификации конкурентных стратегий.</i>	Конкурентные стратегии М. Портера. Конкурентные стратегии Траута и Райса. Монополия и конкуренция. Конкурентные стратегии Ю. Рубина. Стратегические альянсы.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet, подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практику	Отчет по ситуационному практикуму
<i>Тема 3. Разработка и применение конкурентной стратегии в деятельности фирмы</i>	Этапы разработки конкурентной стратегии. Стратегические области бизнеса. Стратегические конкуренты. Ключевые факторы успеха в отрасли.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet, подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практику	Отчет по ситуационному практикуму

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Рубин, Ю. Б. Основы предпринимательства: учебник: [12+] / Ю. Б. Рубин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Университет ЧУ ВО МАП, 2020. – 518 с.: ил., табл. – (Университетская серия). – Режим

доступа: по подписке. —
URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455432>

2. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран. - М. Альпина Паблишер, 2016. – 947с. - режим доступа <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443018>

Дополнительная литература:

1. Бирман Л.А. Стратегия управления инновационными процессами: учебное пособие / Л.А. Бирман, Т.Б. Кочурова. - М.: Дело, 2011. – 143с. - режим доступа URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443275>

2. Данилин А.В. ИТ-стратегия / А.В. Данилин, А.И. Слюсаренко. - 2-е изд., испр. - М.: Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ», 2016. – 232с. - режим доступа URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=428980>

3. Журко М.С. Разработка стратегии организации. - М.: Лаборатория книги, 2010. – 92с. - режим доступа URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=89582>

4. Мансуров Р. Е. Настольная книга Большого руководителя: как на практике разрабатывается стратегия развития. - М.: Инфра-Инженерия, 2014. – 208с. - режим доступа URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=234780>

5. Муранов Д.О. Выбор стратегии развития предприятия. - М.: Лаборатория книги, 2012. – 117с. - режим доступа URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=139707>

6. Рубин, Ю. Б. Управление собственным бизнесом: учебник: [16+] / Ю. Б. Рубин. – 17-е изд., доп. – Москва: Университет ЧУ ВО МАП, 2021. – 1104 с.: ил. – (Университетская серия). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=602851>

7. Трощенко Р.А. Стратегия в системе управления. - М.: Лаборатория книги, 2012. – 103с. - режим доступа URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=142505>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1.	Сайт журнала «Современная конкуренция»: Материалы в свободном доступе.	Современная конкуренция (moderncompetition.ru)
2.	Сайт издательского дома «Коммерсант»	http://www.kommersant.ru/
3.	Сайт газеты «Ведомости»	http://www.vedomosti.ru/

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная

оборудованием и техническими средствами обучения;

- помещения для самостоятельной работы обучающихся, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
- Inkscape – векторный графический редактор <https://inkscape.org/ru/o-programmye/>
- Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>

электронно-библиотечная система:

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

современные профессиональные базы данных:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

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

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки
1.	Тестовые задания	17-20 – верные ответы составляют более 90% от общего количества; 8-16 – верные ответы составляют 80-50% от общего количества; 0-7 – менее 50% правильных ответов.
2	Ситуационный практикум	Отчет по практикуму 15-20 – активное участие в процессе, выступление логично и аргументировано; отчет подготовлен в полном объеме 1-15 – участие в процессе в определенной роли, выступление в основном логично, недостаточная аргументация, отчет подготовлен не в полном объеме.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Типовые тестовые задания:

1. Выдающийся исследователь конкуренции 20в., автор определения конкурентных преимуществ, конкурентных действий и стратегий конкуренции – ...:

- а. А. Юданов
- б. М. Портер
- в. К. Маркс
- г. А. Смит.

2. Конкурентная стратегия дезинтеграции может быть реализована посредством ...:

- а. слияния компаний;
- б. выделения компаний;
- в. поглощения компаний;
- г. присоединения компаний.

3. Уровень конкурентоспособности фирмы определяется на основе оценки динамики совокупности _____, которыми обладает компания.

- а. финансовых показателей
- б. конкурентных преимуществ
- в. ассортимента товаров и услуг
- г. ресурсов и технологий.

4. Качество конкурентных действий не зависит от ...:

- а. тактики конкурентных действий;
- б. скорости конкурентных действий;
- в. динамики конкурентных действий;
- г. стратегии конкурентных действий.

5. Конкуренция товаров - заменителей, то есть продуктов, созданных из разнородного сырья и неодинаковых технологий, но предназначенных для удовлетворения идентичных потребностей — это ...:

- а. продуктовая конкуренция
- б. межпродуктовая конкуренция
- в. отраслевая конкуренция
- г. межотраслевая конкуренция

6. Понятие «конкурентная стратегия» было введено в широкий профессиональный оборот на рубеже 1970–1980-х гг. _____

7. Установленные участниками рынка обязательные для исполнения главные (наиболее существенные) долговременные приоритеты во взаимодействии с соперниками, отражающие основной смысл этого взаимодействия и подчиняющие себе процесс совершения конкурентных действий в процессе занятия предпринимательством – это _____.

8. Конкурентная стратегия _____ более всего эффективна в тех областях бизнеса и на тех рынках, в которых под влиянием разных причин отсутствует отраслевая, внутрисекторальная или внутрисегментная консолидация и соответствующие области бизнеса оказываются внутренне раздробленными между значительным числом участников рынка.

Типовые задания к ситуационным практикумам.

1. Изучите ситуацию и ответьте на вопросы: Какие стратегии конкурентного поведения использовала компания AT&T, обладая практически полной монополией на мировом телекоммуникационном рынке и позже? Какие причины образования монополий вы знаете? Какова природа монополии AT&T? Каким образом компании AT&T удавалось длительное время удерживать лидирующие конкурентные позиции на рынке телекоммуникаций и связи? Какие виды конкурентных действий при реализации своей конкурентной стратегии использовала компания AT&T?

Ситуация

AT&T Inc (American Telephone & Telegraph Corporation) — одна из крупнейших американских телекоммуникационных компаний и один из

крупнейших медиаконгломератов. Является крупнейшим поставщиком как местной, так и дальней телефонной связи в США, а также одним из крупнейших провайдеров беспроводных услуг в США (85,1 млн пользователей). Общее число клиентов AT&T составляет более 150 млн человек. Штаб-квартира – в Далласе, штат Техас.

После того как изобретатель Александр Грэм Белл создал первый в мире телефон, он нашел двух спонсоров в 1875 году, согласившихся финансировать его работу (предприниматели – Гарднер Хаббард и Томас Сандерс), а уже в 1877 получил все необходимые патенты. Буквально через несколько лет после этого телефонные станции были открыты практически во всех крупных городах США, Александр Белл основал компанию Bell Telephone Company. Производство телефонов приобрело массовый оттенок.

Непосредственно AT&T появилась как подразделение Bell Telephone Company 3 марта 1885 года. На тот момент ее главная задача заключалась в развитии телефонной связи на дальние расстояния (строительство и управление сетями дальней телефонной связи). Так, первыми достижениями компании стали телефонные линии, соединившие Нью-Йорк с Филадельфией, а также Нью-Йорк с Чикаго. Буквально пара лет ушла на то, чтобы AT&T разрослась, поглотила родительскую Bell Telephone Company и сделала Александра Белла невероятно богатым. Долгие последующие годы AT&T контролировала практически всю телефонную сеть Америки.

С 1885 года на протяжении многих лет всей телефонной связью в США ведали AT&T и ее дочерняя структура – Bell Systems. Патент на изобретение телефонной связи охранял компанию от всех посягательств извне.

В первой половине XX века AT&T не только предоставляла услуги связи, но и сама производила телекоммуникационное оборудование. Компания действовала по правилам, сформулированным в 1907 году тогдашним президентом AT&T Теодором Вайлем. Согласно им "телефонная связь действует наиболее эффективно, когда управляется монопольно. Государственное регулирование обеспечивает разумность и справедливость ее использования". В 1913 году американское правительство согласилось с точкой зрения Вайля и одобрило предложенные им принципы.

На протяжении почти столетия компания представляла собой регулируемую монополию. Объясняя это тем, что только так телефонные системы смогут работать наиболее эффективно, AT&T подключала к своей сети только те телефонные компании, которые не могли составить ей конкуренцию.

Долгое время американская компания AT&T являлась ведущим провайдером телекоммуникационных услуг в мире. Она обладала почти полной монополией на телекоммуникационном рынке США. В ее руках находилось более 95% всех международных линий и 85% внутренних

телефонных линий США. Кроме того, компания осуществляла продажу большей части телефонного оборудования внутри страны. Среди компаний, которые контролировала AT&T, были Bell Telephon Labs, Western Electric Company и 23 действующие компании Bell.

Технологический бум конца 40-х годов XX века поставил под сомнение универсальность принципов Вайля. Радиосвязь, а позднее спутниковые коммуникации положили конец владычеству медного кабеля. Развитие электроники требовало от AT&T оперативности, на которую гигант был неспособен. В середине 70-х федеральная комиссия по телекоммуникациям США (FCC) забила тревогу: монополия на связь больше не устраивала американское население.

Первый процесс о нарушении AT&T антимонопольного законодательства начался в 1974 году.

Министерство юстиции США начало крупный процесс против компании.

Было выдвинуто обвинение, состоящее из следующих пунктов:

- 1) AT&T препятствовала подключению других телефонных компаний к телефонным станциям и
- 2) компания мешала другим производителям телефонного оборудования продавать их продукцию действующим компаниям Bell.

Главным аргументом обвиняемой стороны был тот факт, что компания Bell использовала власть своей монополии на местном телефонном рынке для того, чтобы создать монополию на рынке международных и междугородних переговоров.

Однако судебное разбирательство – дело нескорое, и только в 1982 году AT&T согласилась отделить от себя оператора местной связи – Bell Systems. 1 января 1984 года Bell Systems прекратил свое существование. Вместо него образовались 7 независимых операторов, которых американская деловая пресса окрестила "детьми Bell".

В 1983—1984 годах под давлением Министерства юстиции США в рамках антитрестового процесса выделила бизнес-сегмент местной телефонии и сосредоточилась на услугах дальней связи.

AT&T сохранила за собой обеспечение дальних переговоров, Bell Labs – организацию исследований, а Western Electric- производство оборудования.

В результате местные телефонные компании были отделены от главной и перегруппированы в семь телефонных компаний.

Имя Александра Белла сохранилось в названии только одного подразделения бывшего гиганта – Bell Laboratories (эта компания занималась разработкой и производством телекоммуникационного оборудования). Позднее Bell Laboratories сменила имя на Lucent. За AT&T осталась весьма прибыльная дальняя связь, но компания была вынуждена серьезно пересмотреть свой бизнес. Из \$149,5 млрд активов ей пришлось продать \$34 млрд. Более чем миллионный штат сократился на 373 тыс. человек. Рынок дальней связи, казавшийся безраздельной

вотчиной AT&T, тоже претерпел серьезные изменения. Сегодня прежний монополист занимает только 50% этого рынка.

Одна из выделенных в 1984 году компаний получила наименование Southwestern Bell Corporation. В 1995 году эта компания изменила наименование на SBC Communications. В 2005 году SBC, став к этому времени крупнейшим телекоммуникационным холдингом США, приобрела за \$16 млрд саму AT&T, из которой когда-то выделилась. При этом название AT&T перешло к объединенной компании.

В 1984 году AT&T существенно потеряла свои позиции и стала невероятно уязвимой. Конкуренты подступили к ней слишком близко, дальнейшее развитие компании оказалось под угрозой. Единственным шансом для бывшего монополиста выжить в новых условиях стал выход на международный рынок. AT&T сориентировалась достаточно быстро и все свои силы бросила на развитие беспроводной связи, которая на тот момент как раз набирала популярность.

Бывшая монополия вложила огромные средства в развитие интернет-технологий, выкупила ведущего поставщика глобальных сетей передачи данных IBM Global Network, подразделения IBM. И в результате сделки стала самой крупной среди кабельных компаний Америки.

Слияния и поглощения

В марте 2006 года AT&T договорилась о покупке компании BellSouth за \$67 млрд, в результате чего 29 декабря 2006 года была создана крупнейшая телекоммуникационная компания США (эта покупка позволила AT&T обогнать прежнего лидера – Verizon).

В марте 2011 года компания достигла соглашения о поглощении компании T-Mobile USA у Deutsche Telekom за \$39 млрд, благодаря чему клиентская база оператора могла достигнуть отметки в 129 млн пользователей, превысив аналогичную у Verizon (102 млн абонента), но из-за активного противодействия регулирующих комиссий и конкурентов сделка сорвалась, что привело к срыву процесса поглощения.

В 2014 году AT&T после покупки Direct TV стала крупнейшим провайдером услуг платного телевидения.

В настоящее время компания предоставляет услуги в области телефонии, дальней связи, доступа в интернет, кабельного телевидения и др.

2. Изучите ситуацию и ответьте на вопросы: *Какая стратегия реализуется GM в данном случае? Как принимается решение о реализации такой стратегии? Каковы причины реализации такой стратегии GM? Чем в данном случае стратегия отличается от тактики? Обоснуйте свой ответ. Чьи интересы учитывает GM при реализации своей стратегии и почему? Как GM может обеспечить себе выгоду при реализации подобной стратегии? Какими способами и*

методами конкурентных действий GM реализует свою стратегию?

Ситуация

По данным Ассоциации европейского бизнеса (АЕБ), продажи новых легковых и легких коммерческих (LCV) автомобилей в России в марте 2015г. упали на 42,5%, до 139,9 тыс. машин. А за три месяца с начала года объем продаж сократился на 36,3%, до 383,7 тыс. машин. Глава комитета автопроизводителей АЕБ Йорг Шрайбер считает, что мартовские продажи «не намного хуже, чем ожидалось», отмечая, что обвал спроса предсказуемо связан со всплеском покупок в конце прошлого года и значительным ростом цен на автомобили в начале этого года.

Всю историю работы корпорации GM в России можно охарактеризовать двумя словами: ничего серьезного. Неудачный опыт сотрудничества с АвтоВАЗом в конце 1990-х — начале 2000-х, отверточная сборка на калининградском "Автоторе", а по сути — минимизация налогов и таможенных платежей, создание собственного производства в Санкт-Петербурге, которое так и не получило сколько-нибудь серьезных вложений для углубления локализации,— все это говорит о том, что для GM Россия не является стратегическим рынком. Российские планы автоконцернов семи-восьмилетней давности основывались на оптимистичных прогнозах продаж на уровне 3,5 млн новых автомобилей в год. При таком раскладе даже 8-10% рынка, на которые могла рассчитывать GM, выглядели неплохо. 300 тыс. машин в год уже могли окупить вложения в локализацию производства. Но, как только стало понятно, что реальность раза в три скромнее, GM предпочла оперативно свернуть бизнес, ведь она не увязла в России так глубоко, как, например, Volkswagen или Hyundai.

"Ситуация на рынке не оправдывает серьезных инвестиций в повышение уровня локализации, — цитируют информационные агентства гендиректора Opel Group Карла-Томаса Нойманна. — Нам пришлось принять решительные меры в России, чтобы защитить наш бизнес".

У GM финансовая ситуация складывается не лучшим образом: корпорация уже несколько лет находится в стадии реорганизации, перед европейским отделением стоит задача в 2016 году выйти из убыточности. Так что стагнирующий российский рынок компании ни к чему.

General Motors объявил о реструктуризации бизнеса в России. Компания закроет почти все производственные площадки в стране. Сборка на калининградском "Автоторе" остановлена в феврале, на мощностях группы ГАЗ в Нижнем Новгороде прекратится до конца года, на основном заводе в Петербурге со вчерашнего дня не работают главные линии, до июня продолжится лишь крупноузловая сборка. Затем он будет законсервирован. Сохранится лишь GM-АвтоВАЗ, но проект создания новой Chevrolet Niva заморозят.

В пресс-релизе компании приводятся слова гендиректора Opel Group Карла Томаса Ноймана о том, что автомобилям GM так и не удалось достичь "достаточного" уровня локализации в России, а ситуация на рынке не оправдывает серьезных инвестиций. Текущий уровень локализации в GM не раскрывают. Соглашение о промсборке, заключенное автоконцерном с властями России, предполагало достижение 60% к 2020 году. Теперь оно "приостановлено". В результате GM потеряет льготы по импорту в страну компонентов, но зато освободится от каких-либо обязательств. По данным источников "Ъ", по условиям соглашения компания может возобновить работу в любой момент без каких-либо санкций. Планирует ли GM воспользоваться этим, в компании не комментируют.

Таким образом, GM теперь будет продавать в России только импортные машины, причем серьезно изменив модельный ряд. В нем останутся лишь автомобили премиум-класса – вся линейка Cadillac плюс Chevrolet Tahoe, Camaro и Corvette. Более дешевые Chevrolet, а также все Opel продаваться в стране не будут, что позволит "избежать серьезных инвестиций в рынок с неясной долгосрочной перспективой". Концерн подчеркивает, что сохраняет ответственность за гарантию и сервис, а дилерам предложит перезаключить контракты и авторизоваться под сервисные услуги. Число дилеров при этом сократится со 160 до "нескольких десятков" (дилеров Cadillac уже сейчас всего 26).

Продажи GM в России в 2014 году упали на 26,4%, до 189,5 тыс. машин, доля на рынке снизилась на 1,7 процентного пункта, до 7,6%. Продажи Opel уменьшились на 20,2%, до 65 тыс. машин, Chevrolet – на 29,5%, до 123,2 тыс. машин, Cadillac – на 12,5%, до 1,3 тыс. машин. За январь--февраль продажи упали на 74,6%, до 8,4 тыс. машин, доля на рынке сократилась до 3,4%. Продажи Opel упали на 81,8%, до 2 тыс. машин, Chevrolet – на 71,2%, до 6,3 тыс. машин, Cadillac – на 59,3%, до 72 машин.

Затраты GM на реструктуризацию составят около \$600 млн – это расходы на "трансформацию" дилерской сети, отмену контрактов, увольнение сотрудников и распродажу стоков со скидками. Сокращенным работникам (около 1 тыс. человек) предложат семь месячных окладов, но уже очевидно, что вокруг увольнений могут возникнуть конфликты: Федерация независимых профсоюзов вчера уже потребовала увеличить компенсационный пакет до 18 окладов. GM также придется нести ежегодные расходы на поддержание законсервированного завода (земельный участок площадью 94 га и 104,2 тыс. кв. м производственных помещений): охрану, налоги и коммунальные услуги.

Более того, об уходе Opel и бюджетных Chevrolet дилеры узнали, как и все, из СМИ. "Дилеры не получали официальных уведомлений о разрыве контрактов", — сообщил президент ассоциации "Российские

автодилеры" Владимир Моженков. Эту информацию подтвердили все опрошенные "Деньгами" ритейлеры. Уход бренда с рынка – это не есть что-то экстраординарное, говорят дилеры. Однако, по информации "Денег", когда уходил, например, Seat, то, прежде чем объявить об этом в СМИ, импортер согласовал все нюансы с дилерами, затем последовало официальное уведомление, только потом – пресс-релиз. Дилерам дали скидки на оставшиеся автомобили, а освободившиеся площади предложили занять другими марками концерна Volkswagen.

В практике GM тоже есть опыт вполне цивилизованного расставания с партнерами, говорит директор по развитию бизнеса auto-dealer.ru Олег Дацкив. В 2008 году в США GM, находясь в состоянии санации, свернула производство по нескольким маркам и на 20% сократила дилерскую сеть. Компенсации ритейлерам составили от нескольких сотен тысяч до нескольких миллионов долларов. И это при том, что в США требования автопроизводителей к дилерам значительно скромнее, чем в нашей стране.

В России же минимальный объем вложений в дилерский центр, говорит Олег Дацкив, составляет \$500 тыс., если открывать этот центр в регионе, в уже готовом здании "вместо мебельного магазина". В Москве же затраты начинаются с \$8 млн. Разумеется, все оборудование и фирменное оформление должны быть закуплены у импортера. По словам Олега Дацкива, дилеры, которые открывали свои центры после 2007 года, когда авторитейл перестал быть высокомаржинальным, вряд ли отбили вложения. Президент Favorit Motors Владимир Попов напоминает, что в последний год дилерам пришлось потратиться на ребрендинг Opel, переделав шоу-румы в новом фирменном стиле.

Условия расторжения контрактов с дилерами GM также не комментирует. Именно поэтому никто из них не берется рассуждать, что делать дальше: сначала надо увидеть документы.

На прошлой неделе в дилерском сообществе активно обсуждалась инициатива пожаловаться на GM в Федеральную антимонопольную службу. Аналитики авторынка полагают, что действия импортера, в частности публичные заявления об уходе с рынка без официального уведомления партнеров, подпадают под положение о манипулировании товарными рынками. Если дело дойдет до конфликта и ФАС поддержит дилеров, импортеру может грозить штраф в размере 5% от оборота, что при прошлогодних продажах GM (186 тыс. машин) может составить около 9 млрд руб.

Впрочем, участники рынка надеются, что вопрос решится мирно. "Я верю в порядочность и разумность менеджмента GM,— говорит Владимир Попов.— В процессе сотрудничества импортер всегда демонстрировал прозрачность в отношениях с нами. Но порой бизнес может поставить компанию в такие условия, когда на каком-то рынке она уже не может извлекать прибыль. Это не означает, что надо создавать ситуацию, после которой в эту страну ты уже не сможешь

вернуться".

Лишние дилеры

Уход массовых брендов GM осложнит положение дилеров, но в целом практически не отразится на авторынке, считает Владимир Моженков: "Это хорошая новость для других брендов, а для дилеров – плохая. Мощности востребованы не будут, и это еще больше ухудшит и без того тяжелую ситуацию. Поначалу останется сервис, но и он будет востребован все меньше и меньше". На сжимающемся рынке потерю нескольких моделей компенсируют другие марки – корейские производители, например, или концерн Peugeot-Citroen, для которого, по мнению Владимира Попова, может появиться уникальная возможность выстрелить со своими бюджетными моделями.

С освободившимися дилерскими центрами все намного сложнее. У Opel их 146, у Chevrolet – 161 более чем в 80 регионах. СП Ford Sollers уже предложило пострадавшим дилерам свои бренды, но это поможет буквально единицам. Прежде всего потому, что у большинства мультибрендовых дилеров наряду с Opel и Chevrolet уже есть в портфеле и Ford. У корейских производителей также выстроены вполне качественные развитые сети, и расширять их в условиях падающего рынка не имеет смысла. "В Москве дилерские сети были выстроены с расчетом на увеличение продаж до 3,5 млн автомобилей к 2015-2016 году, и автоцентров сейчас в избытке, — говорит Андрей Блохин. — Сейчас все производители стараются сокращать существующие мощности, чтобы хоть немного ослабить конкуренцию и дать возможность дилерам выжить. О расширении речь не идет".

Все дилеры GM сейчас ищут замену – кто-то в лице китайского автопрома, а кто-то намекает, что столь разветвленная качественная сеть вполне могла бы пригодиться АвтоВАЗу. На АвтоВАЗе, однако, эту тему обсуждать отказались.

Ford Sollers первым воспользовался уходом с российского рынка своего прямого конкурента General Motors. Он решил расширить дилерскую сеть за счет региональных дилеров GM, которым в следующем году будет нечего продавать. Впрочем, по мнению участников рынка, в результате Ford может получить лишь дополнительную головную боль: продажи марки в России резко сокращаются, и компания сама получит "проблемы с избытком дилеров".

19 марта Ford Sollers заявил о том, что «поддержит» клиентов, уходящих из России автобрендов, дополнительным бонусом по trade-in в 50 тыс. руб. и сервисным обслуживанием в дилерских центрах Ford. Компания планирует расширять дилерскую сеть за счет сотрудничества с этими брендами. Пока из России ушли два бренда GM – исторического конкурента Ford – Opel и Chevrolet (остались лишь премиальные модели). При этом Ford Sollers подтвердил и свои планы по выводу на рынок новых моделей Ford Mondeo, Focus и Fiesta и

запуску завода двигателей в Татарстане.

3. Изучите ситуацию и ответьте на вопросы: Какой стратегии придерживались компании Nissan и Renault, объединив свои усилия в стратегическом альянсе? Какие выгоды получают участники аналогичных альянсов и существуют ли при этом риски? Какие выгоды получают участники аналогичных альянсов и какие риски они несут?

Ситуация

27 марта 1999 г. компании Nissan и Renault подписали соглашение о создании стратегического альянса для достижения роста прибыли обеих компаний. Для Nissan это был седьмой по счету год огромных финансовых потерь. К этому моменту Nissan накопила долг в \$22 млрд, а из 48 моделей только три были прибыльными.

Компаниями – участниками альянса было создано совместное предприятие для осуществления функции стратегического менеджмента Renault-Nissan B.V., в которое Renault и Nissan вошли с равными долями. Дочерние компании, созданные в рамках альянса, принадлежали Renault-Nissan B.V. Помимо создания СП был также осуществлен двухсторонний обмен акциями.

Совет директоров совместного предприятия, состоящий из трех представителей Renault и трех представителей Nissan, занимается разработкой долгосрочной и среднесрочной стратегии развития альянса. Под управлением совета директоров находятся две дочерние организации: RNPO (Renault-Nissan Purchasing Organization) и RNIS (Renault-Nissan Information Services), целью которых являлась оптимизация стратегии закупок и стратегии развития информационных систем соответственно. Более того, для координации совместной деятельности в рамках альянса было организовано координационное бюро, предоставляющее отчетность совету директоров и координирующее действия подотчетных комитетов.

Выделение перечисленных групп позволило альянсу Renault – Nissan достичь значительного эффекта синергии в четырех бизнес-процессах, что отражено на рис. 1

. В закупках компании разработали новую смешанную модель, совместив в ней все лучшее из старых моделей обеих компаний. Компания Renault привнесла рыночные механизмы в отбор поставщиков, а Nissan – концепцию сетевого развития и жесткий контроль качества входящих комплектующих. Поскольку теперь основная часть закупок осуществляется централизованно, компании получили больше власти над поставщиками.

НИОКР также осуществляется совместно. Это позволило значительно сократить издержки на этот процесс и увеличить его эффективность.

Большинство заводов стало производить продукцию сразу обеих компаний, что позволило закрыть часть заводов и максимально

загрузить оставшиеся производственные мощности.

Каждая из компаний начала использовать свои сети дистрибуции для продажи продукции партнера. Этот ход позволил компании Nissan выйти на европейский рынок, а компании Renault на японский.

Альянс способствовал значительно увеличившейся рентабельности и рыночной капитализации обеих компаний с 1999 года вплоть до глобального экономического и финансового кризиса 2009г..

Говоря о рыночной капитализации, компания Renault увеличила ее более чем в три раза, которая увеличилась с 8.4 млрд евро до 27.6 млрд евро. Renault заняла 6-е место в автомобильной промышленности в 2007 г., в сравнении с 11-м местом, занимаемым ею в 1999 г. В тот же самый период рыночная капитализация компании Nissan выросла в четыре раза, с 9 млрд йен до 34.2 млрд йен. Компания занимала 5 место в 2007 г., в сравнении с 10-м в 1999 г.

Среднее значение операционной маржи за период с 1999 г. до 2007 г. Значительно выросло по сравнению с периодом 1990 – 1999 гг. Операционная прибыль для Renault увеличилась в 5 раз, с 442 млн Евро до 2.126 млн Евро, а для Nissan увеличилась в 8 раз, с 79.6 млрд йен до 636.1 млрд йен.

1/ Продажи

Объединенный объем продаж вырос с 4,989,709 ед. в 1999 г. до 6,090,000 в 2008 г.

2/ Дирекция по закупкам Renault-Nissan (RNPO): 100%- ный охват RNPO наиболее масштабная совместная структура в рамках Альянса, действующая от имени Renault и Nissan. С 1 апреля 2009 г. 100% закупок Альянса будут осуществляться через RNPO, тогда как в момент создания в 2001 г. они составляли всего 30%.

3/ Совместные платформы и детали

Совместные платформы и детали (не видные клиенту, такие как коробки передач или кондиционеры) являются инструментами, которые Альянс использует для снижения расходов на развитие и производство и значительной экономии.

Совместные платформы, а именно платформа В (в частности на Nissan Tiida/Versa и Renault Clio) и платформа С (в частности на Renault Mégane/Scénic и Nissan Qashqai), представляют более 50% совместных продаж Renault и Nissan в 2008 г.

4/ Совместные разработки и обмен двигателями и коробками передач

Чтобы извлечь взаимную выгоду из опыта обоих партнеров в области разработок двигателей и коробок передач (Renault для дизельных и Nissan для бензиновых), Альянс совместно разработал двигатели и коробки передач, включая 6-ступенчатую ручную коробку передач и новый дизельный двигатель V6. Также Альянс осуществляет обмен уже существующими двигателями и коробками передач, например, 3.5-литровый двигатель Nissan был использован

на автомобиле Renault Laguna и дизельный двигатель Renault объемом 1.5 литра был использован на Nissan Qashqai). Всего совместно используются восемь двигателей.

5/ Широкое применение передовых технологий

Renault и Nissan сотрудничают по стратегическим направлениям в области исследований и передовых инженерных технологий. Renault и Nissan совместно разработали план технологического развития, основанный на четырех совместных принципах: Безопасность, Охрана окружающей среды и уменьшение выбросов CO₂, Комфорт и Динамические показатели.

В области технологии с нулевым выбросом CO₂, Renault и Nissan нацелены на создание электромобиля: так, около 20 соглашений были подписаны с правительственными структурами и корпорациями для запуска первого электромобиля в 2010 г. и начала массового производства полной линейки электромобилей в 2012 г.

6/ Стандартизация производства

Система Производства Renault, стандарт, используемый на всех заводах Renault, широко основан на Системе Производства Nissan. С момента его внедрения, производительность Renault выросла на 15 %.

Используя лучшие наработки Renault и Nissan, партнеры по Альянсу разработали объединенную процедуру (Alliance Common Process) или Интегрированную систему производства Альянса (Alliance Integrated Manufacturing System), которая будет использоваться при строительстве заводов «Greenfield» в Индии (Ченнай) и в Марокко (Танжер).

7/ Совместное производство

В рамках Альянса каждая из компаний имеет возможность использовать производственные площадки своего партнера. В настоящее время, на заводах Renault в Корее производятся автомобили Nissan Almera Classic, а в Бразилии Brazil Nissan Livina, в то же время на заводах Nissan в ЮАР производятся Renault Sandero, в Мексике Renault Clio и в Испании Renault Trafic.

8/ Глобальное присутствие

Благодаря географической комплиментарности, Renault и Nissan присутствуют на основных рынках на всех континентах. Исторически позиции Renault сильны в Европе, Северной Африке и Южной Америке; основные рынки Nissan . Япония, Северная Америка, Мексика, Китай и Ближний Восток. С 2005 г, Renault и Nissan совместно осваивают новые территории, такие как Индия, для того, чтобы расширить свое глобальное присутствие.

9/ Расширение продуктовой линейки

Альянс способствовал расширению продуктовой линейки обоих партнеров. Nissan увеличил свое присутствие на рынке легкого коммерческого транспорта в Европе, выпуская под своим баджем Renault: Renault Kangoo/ Nissan Kubistar, Renault Master/ Nissan Interstar,

Renault Trafic/ Nissan Primastar. Что касается Renault, дизайн автомобиля Koleos был придуман дизайнерами Renault, а разработан специалистами Nissan, с использованием технологии полного привода Nissan.

10/ Кросскультурный менеджмент

В качестве глобального промышленного и экономического деятеля, Альянс Renault-Nissan накопил уникальный опыт в области кросскультурного менеджмента на всех уровнях. Каждый год, более 30 команд, состоящих из сотрудников Renault и Nissan, со всех регионов и всех профессий, совместно работают над выявлением возможных синергий и изучением лучшего опыта. Тысячи людей получили кросскультурный опыт, сотрудничая друг с другом с момента основания Альянса.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов -90 и более (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. -70 и более (хорошо) – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Ход решения задачи правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. -50 и более (удовлетворительно) – ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена частично. -Менее 50 (неудовлетворительно) – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задача не решена

**Типовые задания для проведения промежуточной аттестации
обучающихся**

Задание 1 типа.

1. В чем состоит современное понимание процесса конкуренции?
2. Какие основные элементы изучает современная теория конкуренции?
3. Сравните два этапа представления о конкуренции в мировой науке.
4. Что представляет собой конкурентная позиция и что она обозначает?
5. Какие виды конкурентных действий существуют?
6. Каковая связь конкурентных действий и конкурентной стратегии?
7. Какие существуют подходы к определению понятия и оценке конкурентоспособности?
8. Что такое конкурентная стратегия и из чего она состоит?
9. Как конкурентная стратегия сочетается с тактикой конкуренции?
10. Как отличить тактику от стратегии в конкуренции?
11. Основные этапы разработки конкурентной стратегии.
12. Зачем компании необходимо реализовывать собственную конкурентную стратегию.
13. Конкурентные стратегии М. Портера.
14. Недостатки и преимущества классификации М. Портера.
15. В чем суть конкурентных стратегий Траута и Райса?
16. Конкурентные стратегии «алого» и «голубого» океанов.
17. Как соотносится в экономике принцип монополии и конкуренции.
18. В чем состоят особенности конкурентных стратегий, направленных на устранение конкурентов.
19. В каких случаях применяют стратегию компромисса с конкурентами?
20. Когда можно говорить о создании стратегического альянса?
21. Не противоречит ли кооперация с соперниками логике конкуренции?
22. Каким образом происходит создание и реализация конкурентной стратегии компании?
23. Для чего необходимо определять стратегических конкурентов?
24. Являются ли ключевые факторы успеха универсальными для любой отрасли?
25. Как ключевые факторы успеха влияют на конкурентную стратегию?

Задание 2 типа.

1. Какое воздействие оказывают «5 сил» конкуренции?
2. Охарактеризуйте межотраслевую конкуренцию.
3. Охарактеризуйте продуктовую конкуренцию
4. Охарактеризуйте межпродуктовую конкуренцию
5. Что такое ценовая дискриминация? Какие виды ценовой дискриминации существуют? Каковы общественные экономические и правовые последствия ценовой дискриминации? Приведите примеры.
6. Охарактеризуйте отраслевую конкуренцию.
7. В чем заключается «феномен правильных конкурентов».
8. Как соотносятся понятия конкуренция и монополия в современной экономике?
9. Охарактеризуйте методы и приемы ценовой конкуренции.
10. Опишите методы и приемы неценовой конкуренции.
11. Опишите многообразие конкурентных позиций экономических субъектов.
12. При входе новичка как определить, можно ли верить угрозам фирмы, укоренившейся на рынке, противодействовать входу новичка? Как "старожил рынка" может противодействовать входу новичка?
13. Почему лидер рынка должен заботиться об обороне своих конкурентных позиций?
14. В каком случае компания может применять бездействие как вид конкурентных действий?
15. Как определить границу между стратегией и тактикой в конкуренции.
16. Что такое наступательные и оборонительные действия? На каком уровне конкурентного поведения они наблюдаются? Приведите примеры.
17. Проведите сравнительный анализ стратегий простого и специализированного обособления с примерами.
18. Что такое «партизанские конкурентные действия»? Как их характеризует теория конкуренции? На каком уровне конкурентного поведения они наблюдаются? Приведите примеры.
19. Как реализуется конкурентная позиция аутсайдера рынка?
20. Какие виды конкурентных действий подходят для стратегий обособления?
21. Какие виды конкурентных действий подходят для стратегий устранения конкурентов?
22. В чем различие существующих типов обособления на рынке?
23. По какой причине, применяя стратегии отступления, компании прибегают к наступательной тактике?
24. Каковы преимущества и недостатки стратегических альянсов?
25. Какое количество конкурентных стратегий может предусматривать бизнес-модель компании?

Задания 3 типа

Задание № 1.

Выберите хорошо известную российскую компанию (или компанию, где вы работаете/работали и также хорошо вам известную), о которой можно найти достаточно информации в открытых источниках.

1) Опишите 10 конкурентных действий (КД) данной компании за период 1-2 года (желательно брать последние годы). Если информации мало, то можно расширить рассматриваемый период до 3-4 лет.

Задание № 2.

Выберите хорошо известную российскую компанию (или компанию, где вы работаете/работали и также хорошо вам известную), о которой можно найти достаточно информации в открытых источниках.

1) Опишите 10 конкурентных действий (КД) данной компании за период 1-2 года (желательно брать последние годы). Если информации мало, то можно расширить рассматриваемый период до 3-4 лет.

2) Для каждого КД определите его тип: воздействие, противодействие, содействие или бездействие.

Задание № 3.

Выберите хорошо известную российскую компанию (или компанию, где вы работаете/работали и также хорошо вам известную), о которой можно найти достаточно информации в открытых источниках

1) Опишите 10 конкурентных действий (КД) данной компании за период 1-2 года (желательно брать последние годы). Если информации мало, то можно расширить рассматриваемый период до 3-4 лет.

2) Для каждого КД определите функциональное направление: HR, GR, PR/Marketing, Продажи, Производство/НИОКР, Юридические аспекты, Финансы. Можно указать другую область, если по вашему мнению, она не входит в данные перечень.

Задание № 4.

Выберите хорошо известную российскую компанию (или компанию, где вы работаете/работали и также хорошо вам известную), о которой можно найти достаточно информации в открытых источниках.

Проведите анализ конкуренции для данной компании по модели 5 сил М. Портера.

Задание № 5.

Выберите хорошо известную российскую компанию (или компанию, где вы работаете/работали и также хорошо вам известную), о которой можно найти достаточно информации в открытых источниках.

1) Определите стратегию конкуренции, которую использует компания 1) по М. Портеру 2) по Ю. Рубину

Задание № 6.

Выберите хорошо известную российскую компанию (или компанию, где вы работаете/работали и также хорошо вам известную), о которой можно найти достаточно информации в открытых источниках.

Проведите анализ 3 конкурентов компании по многоугольнику

конкурентоспособности по 3 полям конкуренции.

Задание № 7.

Выберите хорошо известную российскую компанию (или компанию, где вы работаете/работали и также хорошо вам известную), о которой можно найти достаточно информации в открытых источниках.

Определите и прокомментируйте 5 конкурентных позиций данной компании на рынке относительно других представителей конкурентной среды.

Задание № 8.

Выберите хорошо известную российскую компанию (или компанию, где вы работаете/работали и также хорошо вам известную), о которой можно найти достаточно информации в открытых источниках.

2) Определите стратегию конкуренции, которую использует компания 1) по М. Портеру 2) по Трауту и Райсу

Задание № 9.

Приведите примеры применения российскими компаниями 3 различных стратегий конкуренции по М. Портеру и 2 стратегий по Ю. Рубину

Задание № 10.

Приведите примеры применения российскими компаниями 2 различных стратегий конкуренции по М. Портеру и 5 стратегий по Ю. Рубину.

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании Ученого совета ЧУ ВО МосАП
протокол № 12 от 12.12.2022
(в редакции № 1 от 30.08.2023 г., протокол №8)
(в редакции № 2 от 30.08.2024 г., протокол №8)

УТВЕРЖАЮ

Ректор ЧУ ВО МосАП

Т.В. Васильева
12.12.2022 г
(в редакции № 1 от 30.08.2023)
(в редакции № 2 от 30.08.2024)



**Рабочая программа дисциплины
«Перспективные производственные и маркетинговые технологии в
бизнесе»**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегическое управление
организацией
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2024

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	5
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	7
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	9
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	22
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	24

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Перспективные производственные и маркетинговые технологии в бизнесе» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина закладывает основы знаний обучающихся о комплексе вопросов, в совокупности составляющих базис маркетинга инноваций: тенденции и закономерности маркетинга инноваций, сущность разработки программ и проектов нововведений, механизм анализа рынка и мониторинг результатов.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 4 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины – формирование у обучающихся необходимых компетенций для успешного освоения образовательной программы.

Задачи изучения дисциплины:

- сформировать знания, умения и практический опыт классификации видов инноваций и выявления специфики рынка инновационной продукции;
- научить решать стандартные задачи профессиональной деятельности с помощью инструментов стратегического и оперативного маркетинга инноваций;
- сформировать знания, умения и практический опыт осуществления маркетингового сопровождения новых продуктов на всех этапах стоимостной цепи и на всех стадиях жизненного цикла инноваций;
- научиться использовать приемы и методы маркетинга инноваций для оценки экономической ситуации, связанной с научно-техническим прогрессом и инновационной деятельностью;
- формирование уровня знаний, умений, практического опыта осуществления маркетинговой деятельности в инновационных высокотехнологичных и наукоемких отраслях с позиции внутреннего состояния и внешнего окружения, ориентируясь на макро- и микроэкономические показатели.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен разрабатывать кадровую стратегию организации и использовать новейшие методы управления командообразованием и профессиональным развитием квалифицированных кадров.	ПК-3	ПК-3.1. Использует перспективные производственные и маркетинговые технологии развития инновационных продуктов	виды инноваций и специфику рынка инновационной продукции; инструменты стратегического и оперативного маркетинга инноваций и дальнейшего развития инновационных продуктов	осуществлять маркетинговое сопровождение новых продуктов на всех этапах стоимостной цепи и на всех стадиях жизненного цикла инноваций; использовать приемы и методы маркетинга инноваций для оценки экономической ситуации, связанной с научно-техническим прогрессом и инновационной деятельностью	осуществления маркетинговой деятельности в инновационных высокотехнологичных и наукоемких отраслях с позиции внутреннего состояния и внешнего окружения, ориентируясь на макро- и микроэкономические показатели	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Тема 1. Содержание и сущность инновационного маркетинга	1	2								11	Практическое домашнее задание/6 Доклад - презентация/6
Тема 2. Инновационный рынок	1									11	Практическое домашнее задание/6 Эссе/8
Тема 3. Покупатели на инновационном рынке	1			2						11	Отчет по ситуационному практикуму/6 Практическое домашнее задание/6
Тема 4. Поставщики и продавцы на инновационном рынке	1			2						11	Отчет по ситуационному практикуму/6 Практическое домашнее задание/6
Тема 5. Маркетинговые исследования инновационного потенциала	1			2						11	Отчет по ситуационному практикуму/6 Практическое домашнее задание/6
Тема 6. Маркетинговые стратегии на инновационном рынке	1			2						11	Отчет по ситуационному практикуму/6 Практическое домашнее задание/6
Тема 7. Коммерциализация и некоммерческий трансфер технологий	1			2						11	Отчет по ситуационному практикуму/6 Практическое домашнее задание/6
Тема 8. Маркетинговый аудит и оценка эффективности	1									11	Практическое домашнее задание/6 Реферат/8

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
инновационной деятельности											
Всего:	8	2		10						88	100
Контроль, час										Зачет	
Объем дисциплины (в академических часах)	108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Содержание и сущность инновационного маркетинга

Сущность, цели и задачи инновационного маркетинга. Инновационный продукт. Классификация инноваций. Инновации как продукт обмена на рынке. Инновационная активность. Инновационный маркетинг. Вертикальный маркетинг и латеральный маркетинг. Инновация, инновационный продукт. Новизна, уровни новизны. Патент на изобретение. Лицензионное соглашение. Виды лицензий. Контрактные НИОКР. Инжиниринг.

Тема 2. Инновационный рынок

Формирование и распространение инноваций. Предпосылки создания инновационного рынка. Специфика функционирования инновационного рынка. Факторы развития инновационного рынка. Инновационный климат. Государственное регулирование инновационного рынка. Коммерческий обмен. Технологический дарвинизм. Технологический детерминизм. Национальная инновационная система. Инновационный процесс. Инновационный рынок. Инноваторы. Инновационный климат. Инновационная способность и восприимчивость. Государственное регулирование инновационного рынка. Критические технологии.

Тема 3. Покупатели на инновационном рынке

Характеристика инновационного спроса. Специфика покупательского поведения на инновационных рынках. Модели покупательского поведения. Инновационный спрос. Модель покупательского поведения. Центр покупки. Двухэлементная модель. Модель диффузии. Имитатор. Процесс принятия инновации. Виды дистанций при принятии инновации.

Тема 4. Поставщики и продавцы на инновационном рынке

Сущность и виды инновационных организаций. Формы и методы взаимодействия субъектов на инновационном рынке. Инновационные организации. Сектора инновационной деятельности. Организации инновационной инфраструктуры. Технопарк. Инновационно-технологический центр (ИТЦ). Инновационно-промышленный комплекс (ИПК). Учебно-научно-инновационные комплексы (УНИК). Инновационные сети. Типы инновационных организаций: инсорсинговый, аутсорсинговый и виртуальный. Координирующий центр.

Тема 5. Маркетинговые исследования инновационного потенциала

Сущность инновационного потенциала. Маркетинговая

информационная система на инновационном предприятии. Формирование системы знаний. Маркетинговые исследования на инновационном рынке Бенчмаркинг как метод маркетинговых исследований и формирования системы знаний инновационного предприятия. Инновационный потенциал. Научно-технический потенциал. Научоемкость. Инновационное предпринимательство. Ключевые факторы успеха инновационного потенциала. Интеллектуальный капитал. Классификация потенциалов: виоленты, пациенты, коммутанты, эксплеренты. Маркетинговая информационная система. Системы знаний инновационной организации. Маркетинговое исследование в инновационной сфере. Генерации идей. Теория Решения Изобретательских Задач (ТРИЗ), АРИЗ. Бенчмаркинг и бенчмаркинговое взаимодействие.

Тема 6. Маркетинговые стратегии на инновационном рынке

Стратегическое планирование инновационной деятельности. Формы организации и реализации инновационной стратегии. Маркетинговое управление инновационными проектами. Планирование процесса создания и реализации инноваций. Инновационная стратегия. Дифференциация и диверсификация товара. Метод последовательных улучшений. Метод скачкообразных нововведений. Регулярный маркетинг и санационный маркетинг. Конкурентные стратегии. Стратегии кооперации. Стратегия экспедиционного маркетинга. Формы организации работы по созданию и реализации инноваций: последовательной, параллельной и интегральной. QFM- метод. Метод Тагучи. Управления тотальным качеством (TQM). Синхронный инжиниринг. Инновационный проект. Управление инновационным проектом. Маркетинговое управление инновационными проектами. Участники инновационного проекта. Планирование разработки нового товара.

Тема 7. Коммерциализация и некоммерческий трансфер технологий

Основные подходы к трансферу технологий. Формы и методы трансфера технологий. Планирование затрат и формирование цены в процессе трансфера технологий. Трансфер технологии. Коммерциализация технологий. Три основных подхода к организации трансфера технологий. Организация системы сбыта новых продуктов. Планирование затрат на инновационные работы. Затраты, связанные с изобретательством. Методы определения инновационных затрат. Цена инновационного продукта. Факторы, влияющие на ценообразование инновации. Виды ценовых стратегий. Виды договоров в инновационной деятельности. «Зондаж» рынка.

Тема 8. Маркетинговый аудит и оценка эффективности инновационной деятельности

Маркетинговый аудит инновационной деятельности. Оценка рисков инновационной деятельности. Оценка эффективности инновационных проектов. Цели аудита. Технологический аудит. Маркетинговый аудит. Виды основных рисков. Инновационная монополия. Причины провала нововведений. Эффективность инновационных проектов. Срок окупаемости инновационных проектов. Точка безубыточности. Карты отдачи на капитал. Индикаторы эффективности инновационного процесса. Индекс отдачи инвестиций (payback). Матрица оценки проектов новых товаров. Анализ портфеля проектов. Показатель экономического эффекта.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, ситуационные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету с оценкой.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции,

обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические указания для обучающихся для подготовки к выполнению ситуационного практикума

Кейс-задания - основной элемент метода case-study, который относится к неигровым имитационным активным методам обучения. Метод case-study или метод конкретных ситуаций (от английского case – случай, ситуация) представляет собой метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (выполнения кейс-заданий).

Кейсы наглядно демонстрируют, как на практике применяется теоретический материал. Метод case-study – инструмент, позволяющий

применить теоретические знания к решению практических задач. С помощью этого метода студенты имеют возможность проявить и совершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы.

Решение кейса представляет собой продукт самостоятельной индивидуальной или групповой работы студентов. Работа с кейсом осуществляется поэтапно:

Первый этап – знакомство с текстом кейса, изложенной в нем ситуацией, ее особенностями.

Второй этап – выявление фактов, указывающих на проблему(ы), выделение основной проблемы (основных проблем), выделение факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать.

Третий этап – выстраивание иерархии проблем (выделение главной и второстепенных), выбор проблемы, которую необходимо будет решить.

Четвертый этап – генерация вариантов решения проблемы. Возможно проведение «мозгового штурма».

Пятый этап – оценка каждого альтернативного решения и анализ последствий принятия того или иного решения.

Шестой этап – принятие окончательного решения по кейсу, например, перечня действий или последовательности действий.

Седьмой этап – презентация индивидуальных или групповых решений и общее обсуждение.

Восьмой этап - подведение итогов в учебной группе под руководством преподавателя.

Ознакомление студентов с текстом кейса и последующий анализ кейса может осуществляться заранее (за несколько дней до его обсуждения) как самостоятельная работа студентов. Обсуждение небольших кейсов может быть включено в учебный процесс, и студенты могут знакомиться с ними непосредственно на занятиях. Общая схема работы с кейсом на этапе анализа может быть представлена следующим образом: в первую очередь следует выявить ключевые проблемы кейса и понять, какие именно из представленных данных важны для решения; войти в ситуационный контекст кейса, определить, кто его главные действующие лица, отобрать информацию необходимую для анализа, понять, какие трудности могут возникнуть при решении задачи.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если студенты при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу, основные шаги которого представлены ниже.

1. Выпишите из соответствующих разделов учебной дисциплины ключевые идеи для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе кейса.

2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление.

3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.

4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.

5. Продумайте, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

Для успешного анализа кейсов следует придерживаться ряда принципов:

используйте знания, полученные в процессе лекционного курса;
внимательно читайте кейс для ознакомления с имеющейся информацией, не торопитесь с выводами;
не смешивайте предположения с фактами.

При проведении письменного анализа кейса помните, что основное требование, предъявляемое к нему, – краткость.

Презентация, или представление результатов анализа кейса, выступает очень важным элементом метода. При этом в case-study используются два вида презентаций: устная (публичная) и письменный отчет-презентация.

Публичная (устная) презентация предполагает представление решений кейса группе. Устная презентация требует навыков публичного выступления, умения кратко, но четко и полно изложить информацию, убедительно обосновать предлагаемое решение, корректно отвечать на критику и возражения. Одним из преимуществ публичной (устной) презентации является ее гибкость. Выступающий может откликаться на изменения окружающей обстановки, адаптировать свой стиль и материал, чувствуя настроение аудитории.

Письменный отчет-презентация требует проявления таких качеств, как умение подготовить текст, точно и аккуратно составить отчет, не допустить ошибки в расчетах и т.д. Подготовка письменного анализа кейса аналогична подготовке устного, с той разницей, что письменные отчеты-презентации обычно более структурированы и детализированы. Основное правило письменного анализа кейса заключается в том, чтобы избегать простого повторения информации из текста, информация должна быть представлена в переработанном виде. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения. Письменный отчет – презентация может сдаваться по истечении некоторого времени после устной презентации, что позволяет более тщательно проанализировать всю информацию, полученную в ходе дискуссии.

доклада-презентации

Для подготовки презентации необходимо собрать и обработать начальную информацию.

Последовательность подготовки презентации:

1. Четко сформулировать цель презентации: вы хотите свою аудиторию мотивировать, убедить, заразить какой-то идеей или просто формально отчитаться.
2. Определить каков будет формат презентации: живое выступление (тогда, сколько будет его продолжительность) или электронная рассылка (каков будет контекст презентации).
3. Отобрать всю содержательную часть для презентации и выстроить логическую цепочку представления.
4. Определить ключевые моменты в содержании текста и выделить их.
5. Определить виды визуализации (картинки) для отображения их на слайдах в соответствии с логикой, целью и спецификой материала.
6. Подобрать дизайн и форматировать слайды (количество картинок и текста, их расположение, цвет и размер).
7. Проверить визуальное восприятие презентации.

К видам визуализации относятся иллюстрации, образы, диаграммы, таблицы. Иллюстрация – представление реально существующего зрительного ряда.

Практические советы по подготовке презентации:

- готовьте отдельно: печатный текст, слайды (10-15), раздаточный материал;
- обязательная информация для презентации: тема, фамилия и инициалы выступающего;
- план сообщения;
- краткие выводы из всего сказанного;
- список использованных источников.

Доклад - сообщение по заданной теме, с целью внести знания из дополнительной литературы, систематизировать материал, проиллюстрировать примерами, развивать навыки самостоятельной работы с научной литературой, познавательный интерес к научному познанию.

Тема доклада должна быть согласована с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными. Работа студента над докладом включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства,

умения проводить диспут.

Докладчик должен знать и уметь:

- сообщать новую информацию;
- использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего семинарского занятия;
- дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут);
- иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

Структура выступления.

Вступление должно содержать:

- название, сообщение основной идеи;
- современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов;
- живую интересную форму изложения;
- акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

Основная часть, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части – представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудиовизуальных и визуальных материалов. Заключение – ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию,

монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Реферат

Подготовка рефератов направлена на развитие и закрепление у обучающихся навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Рефераты должны отвечать высоким квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления.

Темы рефератов, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы. Объем реферата может быть от 12 до 15 страниц машинописного текста, отпечатанного через 1,5 интервала, а на компьютере через 1 интервал (список литературы и приложения в объем не входят).

Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы реферата, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования.

В основной части подробно раскрывается содержание вопроса (вопросов) темы.

В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и даны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы.

В список литературы (источников и литературы) обучающийся включает только те документы, которые он использовал при написании реферата.

В приложении (приложения) к реферату могут выносятся таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые

имеются ссылки в тексте реферата.

Эссе

Эссе - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться.

Структура эссе.

1. Титульный лист

2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически; На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается. Такой подход поможет следовать точно определенной

цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Методические указания для обучающихся по выполнению практического домашнего задания

Практические задания используются для контроля факта приобретения обучающимися знаний и практических умений по соответствующей теме изучаемой дисциплины.

Выполнение практического задания осуществляется обучающимися в режиме самостоятельной (внеаудиторной) работы

Выполненные практические задания по теме/темам дисциплины сдаются обучающимися на проверку преподавателю на предпоследнем практическом занятии. На последнем занятии, при подведении итогов ТКУ, преподаватель возвращает обучающимся проверенные задания с проставленными на них баллами.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Содержание и сущность инновационного маркетинга</i>	Инновационная активность Инновационный маркетинг Вертикальный маркетинг и латеральный маркетинг Инновация, инновационный продукт Новизна, уровни новизны Патент на изобретение Лицензионное соглашение Виды лицензий Контрактные НИОКР	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка доклада-презентации Выполнение практического домашнего задания	Практическое домашнее задание Доклад -презентация

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
	Инжиниринг		
Тема 2. Инновационный рынок	Коммерческий обмен Технологический дарвинизм Технологический детерминизм Национальная инновационная система Инновационный процесс Инновационный рынок Инноваторы Инновационный климат Инновационная способность и восприимчивость Государственное регулирование инновационного рынка Критические технологии	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка эссе Выполнение практического домашнего задания	Практическое домашнее задание Эссе
Тема 3. Покупатели на инновационном рынке	Инновационный спрос Модель покупательского поведения Центр покупки Двухэлементная модель Модель диффузии Имитатор Процесс принятия инновации Виды дистанций при принятии инновации	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму Выполнение практического домашнего задания	Отчет по ситуационному практикуму Практическое домашнее задание
Тема 4. Поставщики и продавцы на инновационном рынке	Инновационные организации Сектора инновационной деятельности Организации инновационной инфраструктуры Технопарк Инновационно-технологический центр (ИТЦ) Инновационно-	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму Выполнение практического домашнего задания	Отчет по ситуационному практикуму Практическое домашнее задание

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
	промышленный комплекс (ИПК) Учебно-научно-инновационные комплексы (УНИК) Инновационные сети Типы инновационных организаций: инсорсинговый, аутсорсинговый и виртуальный Координирующий центр		
<i>Тема 5. Маркетинговые исследования инновационного потенциала</i>	Инновационный потенциал Научно-технический потенциал Наукоемкость Инновационное предпринимательство Ключевые факторы успеха инновационного потенциала Интеллектуальный капитал Классификация потенциалов: виоленты, пациенты, коммутанты, эксплеренты Маркетинговая информационная система Системы знаний инновационной организации Маркетинговое исследование в инновационной сфере Генерации идей Теория Решения Изобретательских Задач (ТРИЗ), АРИЗ Бенчмаркинг и бенчмаркинговое взаимодействие	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму Выполнение практического домашнего задания	Отчет по ситуационному практикуму Практическое домашнее задание
<i>Тема 6. Маркетинговые стратегии на инновационном рынке</i>	Инновационная стратегия Дифференциация и диверсификация товара	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к ситуационному	Отчет по ситуационному практикуму Практическое домашнее задание

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
	Метод последовательных улучшений Метод скачкообразных нововведений Регулярный маркетинг и санационный маркетинг Конкурентные стратегии Стратегии кооперации Стратегия экспедиционного маркетинга Формы организации работы по созданию и реализации инноваций: последовательной, параллельной и интегральной QFM- метод Метод Тагучи Управления тотальным качеством (TQM) Синхронный инжиниринг Инновационный проект Управление инновационным проектом Маркетинговое управление инновационными проектами Участники инновационного проекта Планирование разработки нового товара	практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму Выполнение практического домашнего задания	
<i>Тема 7.</i> <i>Коммерциализация и некоммерческий трансфер технологий</i>	Трансфер технологии Коммерциализация технологий Три основных подхода к организации	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к ситуационному практикуму,	Отчет по ситуационному практикуму Практическое домашнее задание

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
	трансфера технологий Организация системы сбыта новых продуктов Планирование затрат на инновационные работы Затраты, связанные с изобретательством Методы определения инновационных затрат Цена инновационного продукта Факторы, влияющие на ценообразование инновации Виды ценовых стратегий Виды договоров в инновационной деятельности «Зондаж» рынка	подготовка отчета по ситуационному практикуму Выполнение практического домашнего задания	
<i>Тема 8.</i> <i>Маркетинговый аудит и оценка эффективности инновационной деятельности</i>	Цели аудита Технологический аудит Маркетинговый аудит Виды основных рисков Инновационная монополия Причины провала нововведений Эффективность инновационных проектов Срок окупаемости инновационных проектов Точка безубыточности Карты отдачи на капитал Индикаторы эффективности инновационного процесса Индекс отдачи инвестиций (payback) Матрица оценки проектов новых товаров	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка реферата Выполнение практического домашнего задания	Практическое домашнее задание Реферат

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
	Анализ портфеля проектов Показатель экономического эффекта		

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Инновационный маркетинг : учебник / И. А. Красюк, С. М. Крымов, Г. Г. Иванов, М. В. Кольган. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 170 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=600310>

Дополнительная литература:

1. Богомолова, А.В. Управление инновациями : учебное пособие / А.В. Богомолова. – Томск : Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2012. – 144 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=208962>

2. Евграфова, И.Ю. Инновационный менеджмент: шпаргалка : [16+] / И.Ю. Евграфова, Е.О. Красникова ; Научная книга. – 2-е изд. – Саратов : Научная книга, 2020. – 40 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=578433>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование ресурса	Ссылка
1.	Энциклопедия маркетинга	http://www.marketing.spb.ru
2.	Маркетолог	http://www.marketolog.ru
3.	Бизнес-портал aup.ru: менеджмент и маркетинг в бизнесе	http://www.aup.ru
4.	Библиотека маркетолога // электронный каталог	http://www.marketing.spb.ru/lib-research/all_methods.htm
5.	Официальный сайт Института социально-политических исследований РАН	https://испи.рф/
6.	Официальный сайт всероссийского центра изучения общественного мнения	www.wciom.ru
7.	Официальный сайт Аналитического центра Юрия Левады «Левада-центр»	www.levada.ru
8.	Институт научной информации по общественным наукам	http://www.inion.ru/
9.	Российская государственная библиотека//	http://www.rsl.ru/ru/s97/s339/

№	Наименование ресурса	Ссылка
	электронный каталог	
10.	Национальная электронная библиотека	https://rusneb.ru/

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
- Inkscape – векторный графический редактор <https://inkscape.org/ru/o-programmye/>
- Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>

электронно-библиотечная система:

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

современные профессиональные базы данных:

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

- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

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

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

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Реферат	8-7 – грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемой проблемы, логичность и обоснованность выводов; 6-5 – грамотное использование терминологии, частично верные суждения в рамках рассматриваемой темы, выводы недостаточно обоснованы; 4-3 – грамотное использование терминологии, способность видения существующей проблемы, необоснованность выводов, неполнота аргументации собственной точки зрения.
2.	Эссе	8 – грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемой проблемы, логичность и обоснованность выводов; 7-6 – грамотное использование терминологии, частично верные суждения в рамках рассматриваемой темы, выводы недостаточно обоснованы; 5-4 – грамотное использование терминологии, способность видения существующей проблемы, необоснованность выводов, неполнота аргументации собственной точки зрения.
3.	Доклад-презентация	1. Содержательная часть (максимум 2 балла): 2 – четко сформулирована цель, полноценно раскрыта тема, логично выстроено содержание, проработана требуемая литература, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы; 1 – полноценно раскрыта тема, несколько нарушена логика изложения, проработана основная литература без дополнительных источников, сделаны выводы без четкой аргументации, частично даны ответы на поставленные вопросы; 0 – тема раскрыта не в полной мере, при подготовке

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
		использовались только интернет-ресурсы, отсутствуют самостоятельные выводы, представленные выводы слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы. 2. Выступление (максимум 2 балла): 2 – четкое, эмоциональное изложение, включающее вступление, основную часть, аргументированные выводы, без чтения текста, развернутые ответы на вопросы слушателей; 1 – четкое изложение доклада, некоторые сложности в коммуникации при изложении информации, без чтения текста доклада, краткие ответы на вопросы без развернутой аргументации 0 – прочтение доклада по слайдам, листу или гаджету. 3. Презентация (максимум 2 балла): 2 – презентация на корпоративном шаблоне, включает титульный лист, содержание, цель и задачи, основную часть, выводы и список литературы; содержит схемы, таблицы графики, диаграммы и другой визуальный материал, текст на слайдах в виде основных выводов; 1 – не использован корпоративный шаблон, нет списка литературы (целей и задач), на слайдах только текст.
4.	Ситуационный практикум	Отчет по практикуму 6-5 – задача выполнена самостоятельно, правильно, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, правильно выбраны пути решения, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы; 4 –3– работа выполнена в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие формулы, имеются ошибки в расчетах; выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы; 2–0 – обучающийся решил задачу несамостоятельно или не завершил в срок, описание содержит ошибки, выводы и ответы на вопросы отсутствуют.
5	Практическое домашнее задание	6 – практическое домашнее задание выполнено верно и в срок, представлен грамотный отчет. 5-4– практическое домашнее задание выполнено, в срок, представлен неполный отчет, имеются ошибки, не влияющие на логику и алгоритм расчета. 3-1 - практическое домашнее задание выполнено в срок и содержит концептуальные ошибки. 0 практическое домашнее задание не выполнено.

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Типовые практические домашние задания

Практическое задание № 1

Практические задания:

1. Определите, к какому типу потребителей с позиций восприятия новинок (новатор, прагматик и пр.) вы себя относите? Предложите программу выстраивания маркетинговых коммуникаций с этим типом потребителей при продвижении инновационного продукта на рынок.

2. Соотнесите виды новинок со стадиями жизненного цикла товара. Предложите программу маркетинговых действий для каждого вида новинок.

3. Посмотрите сайт российской инновационной компании и определите, на что сделан акцент в продвижении ее новинок на рынок. Предложите рекомендации этой компании по улучшению взаимодействия с потенциальными потребителями с использованием средств интернет-маркетинга.

4. Выберите инновационный продукт (он должен быть представлен на рынке меньше 3-х лет) и составьте для него карту рынка. На основе этой карты разработайте программу маркетинговых мероприятий по продвижению продукта на рынок.

По итогам работы подготовьте презентацию на 5 – 7 минут.

Затем ответы на вопросы присутствующих.

Данный формат обучения подкрепляется часами, предусмотренными на консультирование студентов.

Примерная тематика докладов-презентаций

1. Особенности управления операциями на разных этапах создания жизненного цикла продукта.

2. Содержание операционного процесса проектирования технологии.

3. Характеристика мировых трендов индустриального развития.

4. Характеристика модели диффузии инноваций Роджерса.

5. Сущность и особенности дизайн-мышления.

6. Сущность сенсорного маркетинга.

7. Сущность нейромаркетинга.

8. Процессы оценки и обеспечения конкурентоспособности инновационной продукции.

9. Методы расчета показателя степени удовлетворения потребностей покупателя товаром и конкурентоспособности товара

10. Понятие перспективных производственных технологий.

11. Потенциал развития перспективных технологий в России.

12. Роль перспективных производственных маркетинговых технологий в развитии бизнеса.

13. Характеристика инструментов диджитал-маркетинга (технология BIG DATA, RTB– торги в реальном времени; ретаргетинг (англ. retargeting) – перенацеливание; SMM – социальный медиамаркетинг; SMO – оптимизация для социальных сетей; SEO).

14. Технологии дарк-маркетинга.

15. Технологизация современных социальных сетей.

16. Преимущества и недостатки интеграции для инновационной компании.

Примерные задания ситуационных практикумов

Кейс-задание: «Новинка и ее восприятие»

Компания «Фрей», производящая довольно широкий ассортимент медицинских инструментов, как для специализированных учреждений, так и для продажи потребителям через сеть основных фармацевтических магазинов и аптек, занимает прочное положение на британском рынке, а также известна за рубежом. В настоящее время в стадии разработки находится новая модель цифрового термометра для широкого потребителя. Рынок бытовых термометров в Великобритании отличается традиционным консерватизмом. Недавнее исследование показывает, что только 35% семей имеют термометры, причем 75% из них представляют собой обычные ртутные термометры. Это изделие компания выпускала несколько десятилетий.

Исследования, проведенные компанией, подтвердили эти данные, но дополнили их весьма важными сведениями: оказалось, что 90% домашних хозяйств, пользующихся обычным термометром, считают его небезопасным для маленьких детей.

Кроме того, опрос выборки показал, что почти все респонденты отмечают трудности в считывании информации со шкалы обычного градусника и испытывают не уверенность в правильности измерения температуры. 50% респондентов, не владеющих термометрами, сожалеют что до сих пор не купили его.

Фирма пришла к заключению, что исследования показывают скрытую потребность в новом изделии. Новый градусник сделан из прочного небьющегося полимерного материала, снабжен цифровым дисплеем, встроенным таймером со звуковым сигналом, который помогает пользователю скорректировать время измерения температуры и узнать, когда можно считывать показания шкалы.

Фирма считает, что ее новая модель лишена всех недостатков обычного термометра.

Следующая задача, провести рыночные испытания товара, для чего выбран Лондон и юго-восточный регион Великобритании, но разработка плана маркетинга еще не закончена.

Кроме данной фирмы, на рынок представляют аналогичные термометры и другую медицинскую технику еще 3 фирмы, но они не так известны потребителям, так как появились на рынке полтора года назад. Они продают свою продукцию через аптеки по цене от 7, 95-11, 95 ф.ст.

Вопросы к кейсу:

1. Выделите потенциальную угрозу вывода новинки на рынок.
2. Предложите ценовую стратегию для данного модифицированного продукта.
3. Выделите тип потенциальных покупателей.

4. Разработайте программу взаимодействия с клиентами, с учетом потребительской ценности инновации.

Примерная тематика рефератов

1. Оценка инновационного потенциала организации.
2. Подготовка и оценка эффективности инновационных проектов.
3. Финансирование инновационной деятельности.
4. Показатели инновационной деятельности организации.
5. Процесс создания, оценки и позиционирование нового товара.
6. Научно-технический уровень нововведений и методы его оценки.
7. Регрессивные изобретения.
8. Конкурентоспособность нововведений и способы ее расчета.
9. Тестирование нового товара в рыночных условиях.
10. Роль маркетинговых исследований в создании инноваций.
11. Инновации как главный фактор конкурентных преимуществ фирмы.
12. Процесс разработки и вывода на рынок нового продукта.
13. Жизненный цикл инноваций.
14. Коммерциализация интеллектуальной собственности и рынок высокотехнологических разработок.
15. Марка и товарный знак. Инновации в упаковке.
16. Особенности рекламы научно-технических новинок.
17. Формирование системы продвижения новой технологии.
18. Формирование сбытовой сети для реализации новых технологий.

Примерная тематика эссе:

1. Потребитель не может оценить новый товар пока его не увидит. Тогда зачем проводить концептуальное тестирование новинки? И как оценивать его результаты?
2. На примере любого известного вам инновационного продукта прокомментируйте причины появления «долины смерти Дж. Мура» и предложите возможные пути ее преодоления.
3. Нередко случается, что новинки исчезают сразу после того, как они появляются на рынке. Пробный маркетинг дает неутешительный результат и новинку снимают с производства. Однако в соответствии с концепцией жизненного цикла товара вначале товары всегда убыточны, а некоторые товары вообще «спят», то есть лежат на полках длительный период, а затем резко и по непонятным причинам «стартуют». Так было с растворимым кофе, с СВЧ-печами и многими другими новинками. Предложите, как можно сократить этот «сонный» период.
4. Любая инновация несет в себе как положительные, так и отрицательные стороны для потребителей. Рассмотрите эти стороны применительно к любой известной вам новинке.
5. Считается, что самый безопасный способ ведения бизнеса – быть

последователем (как фирма сотовой связи Теле2). Почему тогда столько фирм хотят стать лидерами? Почему на разработку и продвижение новинок тратится столько времени и ресурсов, когда можно просто подождать, когда конкуренты сделают всю работу и примут на себя все риски?

6. Опишите рычаги, которыми может воспользоваться компания-инноватор для продвижения своей продукции на рынок B2C.

7. Опишите рычаги, которыми может воспользоваться компания-инноватор для продвижения своей продукции на рынок B2B.

8. Человеку свойственно отторгать новинки. Тогда как до него «достучаться», если предлагаемая новинка не имеет аналогов?

8. Как используются техники нейромаркетинга для тестирования нового продукта?

9. Как исследуется рынок с помощью метаморфной модели Зальтмана?

10. Опыт применения игровых подходов и технологий для привлечения потребителей и вовлечение их в разработку и использование новинок(игрофикация) в России (или любой другой стране).

11. Опыт использования стротеллинга в маркетинге.

12. Характеристики метода Н.Кано.

13. Опыт использования латерального маркетинга в российских компаниях.

Дайте развернутое обоснование вашей позиции, подкрепите ее примерами.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя. Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов «Зачтено» – 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70-89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50-69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично. «Не зачтено» – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1-го типа

1. Понятие и сущность маркетинга инноваций и инновационного маркетинга.
2. Концепции вертикального и латерального маркетинга в инновационной деятельности
3. Определение новизны продукта. Уровни новизны.
4. Виды инновационных продуктов: патенты, лицензии, контрактные НИОКР.
5. Технологический детерминизм и технологический дарвинизм. Причины появления инноваций в экономике.
6. Рынок инноваций. Понятие и особенности функционирования инновационного рынка.
7. Концепции инновационного развития. Инновации и экономический рост.
8. Этапы инновационного процесса. Типы инновационного процесса
9. Инновационная способность и инновационная восприимчивость.
10. Тенденции в развитии современного инновационного рынка.

Особенности реализации инновационной деятельности в России.

11. Модели покупательского поведения на инновационном рынке. Инноваторы и имитаторы.

12. Инновационная активность (способность). Факторы обеспечения инновационной активности предприятий.

13. Инновационный климат. Господдержка и самоподдержка инновационного климата.

14. Государственное регулирование инновационного рынка

15. Детерминанты инновационного спроса

16. Модель диффузии инноваций

17. Типы инновационных организаций. Основные сектора инновационной деятельности

18. Организации инновационной инфраструктуры

19. Формирование отношений на инновационном рынке. Дистанции отношений.

20. Инновационные сети как современные формы реализации инновационной деятельности.

21. Формы интеграции предприятий в инновационных сетях. Аутсорсинг. Виртуальные формы интеграции.

22. Координация деятельности субъектов в инновационных сетях.

23. Сущность и структура инновационного потенциала. Особенности физического и интеллектуального капитала

24. Этапы формирования инновационного потенциала. Факторы, определяющие его развитие.

25. Оценка инновационных потенциалов и выбор на ее основе инновационной стратегии.

26. Маркетинговая информационная система на инновационном предприятии. Требования к построению МИС.

27. Элементы системы знаний. Знания и информация как необходимая составляющая инновационной деятельности. Понятие интеллектуальной собственности.

28. Специфика маркетинговых исследований в инновационной сфере. Основные этапы проведения.

29. Методы генерации идей.

30. Методы тестирования рынка

31. Современные подходы в теории изобретательства.

32. Роль бенчмаркинга в формировании системы знаний инновационного предприятия. Бенчмаркинговое взаимодействие.

33. Особенности стратегического планирования в инновационной деятельности. Основные подходы к формированию инновационной стратегии

34. Конкурентные стратегии на инновационном рынке. Взаимосвязь конкурентных стратегий с жизненным циклом товара на инновационном рынке.

35. Стратегии кооперации. Стратегии сбалансированности

потенциалов с партнерами.

36. Преимущества и недостатки последовательной и параллельной форм организации работ в инновационной деятельности.

37. Интегральная форма организации работ и применение методов синхронного инжиниринга при организации инновационной деятельности.

38. Современные системы качества (TQM) как необходимый элемент обеспечения конкурентоспособности инноваций.

39. Маркетинговое управление инновационными проектами. Сущность, виды и основное содержание инновационных проектов.

40. Маркетинговый план инновационного проекта: разработка концепции, планирование, оформление проектной документации.

41. Этапы планирования процесса создания и реализации нового продукта.

42. Коммерческий и некоммерческий трансфер технологий

43. Особенности коммерциализации патентов: критерии патентоспособности, порядок оформления патентов, использование патентных прав.

44. Особенности лицензирования: типы лицензий, возможность их использования.

45. Организация системы сбыта инноваций

46. Методы продвижения товаров на инновационном рынке.

47. Особенности, цели и методы ценообразования на инновационном рынке.

48. Методы планирования затрат на инновационную деятельность.

49. Стратегии ценообразования на инновационном рынке.

50. Основные виды договоров в инновационной деятельности.

51. Цели аудита инновационной деятельности. Технологический и маркетинговый аудит.

52. Виды рисков в инновационной деятельности. Роль маркетинга в управлении рисками.

53. Методы оценки эффективности инновационной деятельности.

54. Критерии эффективности инновационных проектов. «Портфель проектов». Матрица оценки проектов новых товаров.

55. Оценка эффективности организационных нововведений.

Задания 2-го типа

1. Выработка концепции нового товара на основе инновационной идеи: оценка потребностей, потенциальных потребителей, способов использования и эксплуатации нового продукта (инновационный продукт выбирается студентом самостоятельно).

2. Экспертная оценка прототипа нового изделия: оценка эмоциональной ценности и физической ценности продукта.

3. Разработка стратегии продвижения нового товара на рынке: определение маркетинговых коммуникаций, составление плана-

программы продвижения, медиаплана, оценка параметров эффективности маркетинговых коммуникаций.

4. Оцените, на каком этапе жизненного цикла находится отрасль, в которой функционирует компания ООО Google. Исходя из данной оценки, предложите, на Ваш взгляд, наиболее эффективную стратегию дальнейшего развития компании. Обоснуйте свой выбор.

5. Отберите реально существующий на рынке высокотехнологичный товар и проанализируйте: стандарт по использованию товаром; технология производства (машины, оборудование, материалы, квалификации рабочей силы).

6. Отберите любой реально существовавший на рынке высокотехнологичный товар. Проанализируйте и опишите его жизненный цикл на рынке: выведение на рынок, рост, зрелость, спад. Укажите хронологические рамки каждого периода.

7. Отберите любой реально существовавший на рынке высокотехнологичный товар. Проанализируйте и опишите его жизненный цикл на рынке: выведение на рынок, рост, зрелость, спад. Кратко опишите каждый период по всем составляющим маркетинга (вид товара, уровень конкуренции, объем продаж, сбытовая политика, политика продвижения).

8. Проанализируйте ситуацию: Кинг Джиллет изобрел безопасную бритву. Традиционная бритва выглядела как остро наточенный нож, а конструкция безопасной бритвы радикально отличалась по внешнему виду. Покупатель вообще не понимал предназначения предполагаемой конструкции. Изобретатель чуть не разорился. Как Вы считаете, в чем именно состоит барьер непонимания потребителем данного продукта?

9. Проанализируйте современный рынок и приведите примеры стратегической сегментации товаров в зависимости от степени участия клиентов и фирмы в сервисном обслуживании: степень участия клиента высокая– степень участия фирмы– высокая.

10. Проанализируйте современный рынок и приведите примеры стратегической сегментации товаров в зависимости от степени участия клиентов и фирмы в сервисном обслуживании: степень участия клиента высокая– степень участия фирмы– низкая.

11. Проанализируйте современный рынок и приведите примеры стратегической сегментации товаров в зависимости от степени участия клиентов и фирмы в сервисном обслуживании: степень участия клиента низкая– степень участия фирмы– низкая.

12. Приведите реальные примеры из числа реально существующих компаний, которые практиковали бы следующие ценовые стратегии: стратегия низких цен, стратегия гибкого реагирования.

13. Приведите реальные примеры использования скидок: скидка в определенные периоды времени, скидки на залежалый товар, скидка в зачет ранее сданного товара, комбинированные скидки, скидка некоторым категориям покупателей в рамках отношений с

общественностью.

14. Приведите примеры коммерческих символов в соответствии со способами разработки коммерческих названий (марочное название).

15. Ваша фирма хочет сформировать круг постоянных клиентов. Какая и перечисленных ниже скидок поможет вам решить эту задачу: сезонные скидки, скидка за платеж наличными, скидка на убыточного лидера, бонусная скидка, скидка в зачет ранее сданного товара, скидка на количество купленного товара. Свое мнение обоснуйте.

16. Проанализируйте современную ситуацию и приведите примеры из практики сервисного обслуживания конкретных фирм по следующим направлениям: послепродажный сервис, учет индивидуальных пожеланий покупателя в товаре(услуге).

17. Проанализируйте ситуацию: «Сегодня существует идея превратить продукт уникальный, доступный ранее только особо состоятельным клиентам, в товар, который выгодно покупать и широким массам потребителей со средним доходом. В итоге появляется некая идея «увлекательного продукта от супер-профессионалов для среднедоходной группы потребителей». В этой связи, например, компания «MaxFactor» вывела на рынок «Грим для профессионалов», а компания «Wrigley's» даже выпустила «профессиональную» жевательную резинку «Orbit». Как Вы считаете, в чем именно состоит «инновационность» идеи?

18. Приведите примеры составляющих элементов упаковочного комплекса: внутренняя упаковка, внешняя упаковка, транспортная упаковка, маркировка.

19. Проанализируйте ситуацию: Theadless — американская компания, созданная дизайнерами, которая производит футболки по дизайну клиентов. Компания координирует не только информацию, адресованную покупателям и поступающую от них, но и обмен информацией между ними, так как клиенты сообща разрабатывают и выбирают новые модели. Как Вы считаете, какие преимущества это дает компании?

20. Проанализируйте ситуацию: «Вино в бокале кажется вкуснее, чем в стакане для воды; термальные кремы Olay нагреваются при нанесении на кожу, давая сигнал, что они работают (хотя тепло не влияет на эффективность); компания BMW в модели автомобиля M5 записывает и усиливает звуки мотора, которые идут через динамик, чтобы подчеркнуть «спортивность» машины; звуковая реклама кофейни в автобусе сопровождается запахом кофе, что привело к росту посещаемости кофейен возле автобусных остановок». Как Вы считаете, какие инструменты используют компании?

21. Проанализируйте ситуацию: «Современные технологии дают возможность измерить, что чувствует человек во время просмотра рекламы, разглядывания упаковки товара или при дегустации нового продукта. Аппарат электроэнцефалографии регистрирует

биоэлектрические сигналы головного мозга с помощью специального шлема, оснащенного электродами, камеры высокого разрешения фиксируют движения глаз и мимику, полиграф фиксирует дыхание, сердечный ритм и электрическое сопротивление кожи». Как Вы считаете, как называются эти исследования в маркетинге? Свое мнение обоснуйте.

22. Проанализируйте ситуацию: Мобильное приложение авиакомпании Delta стало идеальным помощником в организации авиаперелетов — от покупки билетов, посадки, отслеживания багажа до вызова такси после приземления с помощью мобильного приложения Uber. Как Вы считаете, к какому типу относится данная инновация? Свое мнение обоснуйте.

23. Приведите обоснованные примеры воздействия сенсорного маркетинга на различные чувства человека. Охарактеризуйте каждый из примеров.

24. Проанализируйте деятельность компании SIRI в открытых источниках. На примере компании SIRI опишите пути преодоления «долины смерти» Дж. Мура.

25. Выберите реально существующий высокотехнологичный товар, нуждающийся в упаковочном комплексе. Охарактеризуйте, какую роль играет упаковка для конкретного товара; охарактеризуйте принятие решения компании о размерах, цвете, текстовом оформлении, наличие марочного знака.

Задания 3-го типа

Задача 1

Выходя на новый для себя американский рынок фильтров-кувшинов для воды, ЗАО «Меттэм-Технологии» представила свои фильтры-кувшины под брендом «Барьер», а также линейку сменных кассет (стандартный, для жесткой воды и т.д.) При этом компания обнаружила, что в ряде штатов существует проблема загрязнения воды мышьяком. Для решения этой проблемы была разработана специальная сменная кассета для фильтров-кувшинов «Барьер», продаваемых на территории США. К какой категории относится данная инновация. Ответ обоснуйте.

Задача 2

«Диджитал душ Aqualisa (Аквализа)»:

Потратив около 3х лет на исследования, британский производитель душей Аквализа пришел к выводу, что существующие на рынке предложения не соответствуют потребностям ни конечных потребителей, которые жаловались на низкий напор воды и низкую способность душей сохранять нужную температуру, ни потребностям сантехников, которым зачастую приходилось для установки душей вскрывать стены ванной комнаты для установки смесителей. Компания разработала инновационный душ, который позволял потребителям

заранее установить необходимый им температурный режим, а при желании принять душ нужно было просто нажать на кнопку (которую можно было вывести рядом с кроватью в спальне), и душ сам нагревался до необходимой температуры. При этом можно было запрограммировать несколько температурных режимов (например, под каждого члена семьи), обеспечивался стабильный напор воды, и душ имел несколько цветовых индикаторов, показывающих, что им можно пользоваться (а не ждать, когда он нагреется до нужной температуры). Для сантехников процесс установки был максимально упрощен и не требовал дополнительных работ по поддомкрачиванию ванны или вскрытию стен.

Вопрос: Какой продукт представляют собой Диджитал души Аквализа.

Задача 3

Производитель письменных столов стандартного типоразмера из массива дерева, добавляя к нему дополнительные аксессуары (например, сменные ручки ящиков, специальные вкладыши для ящиков и т.п.), средства по уходу за деревянной поверхностью, возможность заказа стола через интернет, бесплатную доставку и сборку, а также продленный гарантийный период переводит его из категории _____ товар в категорию _____ товар.

Задача 4

АО «Тинькофф Банк» отличается от других банков России.

Данная коммерческая кредитная организация сфокусирована полностью на дистанционном обслуживании, не имея при этом розничных отделений. «Тинькофф Банк» — полностью онлайн-банк: у него нет собственных отделений. Выпускает различные кредитные и дебетовые карты. Его директором является один из креативнейших бизнесменов России Олег Тиньков, который всегда ставит инновационную среду организации на первое место. Нельзя не отметить тот факт, что АО «Тинькофф Банк» широко использует системы автоматизации и эффективность внутренних факторов инновационной среды, все его сотрудники проходят обучение, после которого становятся частью команды данной организации. Банк широко использует системы автоматизации для совершенствования бизнес-процессов: голосовую идентификацию для защиты от мошенников и ускорения работы колл-центра, а также технологии обработки «больших данных», в том числе данных из социальных сетей, для прогнозирования рисков с возвратом задолженности. Да и сама «Онлайн» банка достаточно прогрессивная инновация, учитывая, что сейчас подавляющее большинство операций совершается посредством Интернета, а именно различных приложений, которые есть у многих граждан в их личных смартфонах и планшетах.

Задание:

- является ли данный Задача примером успешной инновации?

Ответ объясните.

- какие рекомендации для разработки инновационной стратегии вы можете предложить для удержания клиентов?

Задача 5

Проанализируйте инновационную бизнес-модель зарубежной компании.

Для продвижения своих мелких кухонных приборов KitchenAid корпорация Whirlpool договорилась с выпускниками кулинарных школ — они ходили в гости к домохозяйкам и с помощью кухонных приборов KitchenAid готовили обеды и организовывали уроки кулинарного искусства. Эта программа стала стратегической инновацией Whirlpool.

Задание:

- в чем заключается инновационность и конкурентоспособность продуктов компании?
- какие рекомендации вы можете предложить для удержания клиентов?

Задача 6

Проанализируйте инновационную бизнес-модель зарубежной компании.

Рабочий сборочного цеха одного из заводов Dana Corporation установил напротив своего рабочего места два велосипедных зеркала — чтобы при проверке качества сборки не приходилось переворачивать узлы весом более 90 фунтов. В результате такой незамысловатой инновации процесса производительность участка выросла на 25%.

Задание:

- в чем заключается инновационность и конкурентоспособность продуктов компании?
- какие рекомендации вы можете предложить для удержания клиентов?

Задача 7

Проанализируйте инновационную бизнес-модель зарубежной компании.

Инновационная бизнес-модель обеспечила устойчивый рост американской компании Southwest Airlines. Она предложила рынку низкобюджетные перелеты, сочетавшие в себе экономичность автотранспорта и скорость авиации. Концепция «скорость самолета — по цене поездки на автомобиле в любое время» привлекла клиентов как от других авиаперевозчиков, так и из смежных подотраслей транспорта.

Задание:

- в чем заключается инновационность и конкурентоспособность продуктов компании?
- какие рекомендации вы можете предложить для удержания клиентов?

Задача 8

Проанализируйте инновационную бизнес-модель зарубежной компании.

Стюардесса авиакомпании Virgin Atlantic придумала новую бизнес-модель на рынке услуг для новобрачных. Новый сервис был организован по принципу «одного окна» и предназначался деловым людям, привыкшим ценить свое время.

Задание:

- в чем заключается инновационность и конкурентоспособность продуктов компании?
- какие рекомендации вы можете предложить для удержания клиентов?

Задача 9

Проанализируйте инновационную бизнес-модель зарубежной компании.

Компания Apple, разработчик плеера iPod, придумала особый сенсорный механизм управления этим устройством. Удобство этого «колечка» для потребителей перевесило многочисленные недостатки самого устройства, и iPod стал безусловным лидером рынка mp3-плееров.

Задание:

- в чем заключается инновационность и конкурентоспособность продуктов компании?
- какие рекомендации вы можете предложить для удержания клиентов?

Задача 10

Проанализируйте инновационную бизнес-модель зарубежной компании.

Компания Apple предложила также новую бизнес-модель в области продажи песен: в отличие от компакт-дисков, вынуждающих потребителя приобретать набор часто не нужных ему музыкальных произведений, iTunes (подразделение Apple) продает песни поштучно.

Задание:

- в чем заключается инновационность и конкурентоспособность продуктов компании?
- какие рекомендации вы можете предложить для удержания клиентов?

Задача 11

Проанализируйте инновационную бизнес-модель зарубежной компании.

Электронный аукцион eBay стал стратегической инновацией по отношению к тем моделям бизнеса, которые использовались раньше для поиска редких и необычных предметов вроде патефонов или бритвенных станков начала прошлого века.

Задание:

- в чем заключается инновационность и конкурентоспособность

продуктов компании?

- какие рекомендации вы можете предложить для удержания клиентов?

Задача 12

Проанализируйте инновационную бизнес-модель зарубежной компании.

Компания Dell создала принципиально новую операционную архитектуру, сократив срок от получения заказа до изготовления конечного продукта с более чем двух недель у конкурентов до одного дня. Эта инновация процесса позволила компании создать новую модель бизнеса — поставлять продукты напрямую потребителям без затрат на дистрибуцию.

Задание:

- в чем заключается инновационность и конкурентоспособность продуктов компании?

- какие рекомендации вы можете предложить для удержания клиентов?

Задача 13

Проанализируйте официальную информацию о компании Lingualeo (<http://lingualeo.com/>) в сети Интернет и других официальных источниках.

Lingualeo — инновационный стартап проект, представляющий собой онлайн сервис для изучения английского языка. Основателем стартап-проекта Lingualeo является выпускник Высшей школы экономики Айну́р Абдулнасыров. Миссия стартап-проекта состоит в том, чтобы наконец-то помочь людям покорить иностранные языки. Сама компания была основана в 2010 г. В основе программы были заложены различные вовлекающие методики и персонализированный подход, которые позволяют ученикам получать англоговорящие навыки в процессе выполнения увлекательных упражнений. Программа доступна для скачивания в веб-и мобильной версии. Сегодня более 16 млн чел. используют сервис для изучения английского языка. В основе бизнес-модели проекта лежит freemium-подписка. Любой человек может бесплатно пользоваться базовыми возможностями ресурса. За предоставление дополнительных (расширенных и не столь ограниченных как в бесплатной версии) возможностей взимается плата в размере 99 руб. в месяц (подписка). Также сервис предоставляет ряд дополнительных пакетов изучения, в зависимости от предпочтений учеников. В 2015 г. проект вышел на самоокупаемость. В 2012 г. Runa Capital инвестировала в Lingualeo около 3 млн долл. с целью дальнейшего расширения проекта. Сегодня над проектом трудится 55 чел. Это маркетологи, разработчики, дизайнеры и др. Но самая большая проблема Lingualeo — удержание пользователей, так и остается пока нерешенной. Заставить людей платить сложно, потому что большинство из них быстро теряет интерес к самообразованию.

Задание:

- какие изменения во внешней среде привели к возникновению рыночной ниши «онлайн-сервис по изучению иностранных языков»?
- охарактеризуйте тип конкурентного поведения компании (виоленты, пациенты, эксплеренты, коммутанты);
- определите преимущества и недостатки онлайн-сервиса и что, по вашему мнению, позволяет компании оставаться на рынке подобных услуг.

Задача 14.

Ваша фирма хочет сформировать круг постоянных клиентов. Какая и перечисленных ниже скидок поможет вам решить эту задачу: сезонные скидки, скидка за платеж наличными, скидка на убыточного лидера, бонусная скидка, скидка в зачет ранее сданного товара, скидка на количество купленного товара. Свое мнение обоснуйте.

Задача 15.

Судоверфь «Стрингер» в Санкт-Петербурге производит лодки и катера из стеклоластика. Вначале отечественные потребители, которые не имели опыта пользования такими судами, настороженно реагировали на отличительные особенности новинки: сверкающая глянцевая поверхность, легкий вес, белоснежный цвет. Но эти барьеры довольно быстро устранились по мере распространения положительных отзывов потребителей. Определите тип барьеров.

Задача 16.

Представьте, что вы инжиниринговая фирма. У вас проект по строительству уникальной ветряной электростанции на Кольском полуострове. Составьте программу оценки конкурентоспособности проекта методом «таинственный заказчик».

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании Ученого совета ЧУ ВО МосАП
протокол № 12 от 12.12.2022
(в редакции № 1 от 30.08.2023 г., протокол №8)
(в редакции № 2 от 30.08.2024 г., протокол №8)

УТВЕРЖАЮ

Ректор ЧУ ВО МосАП



Т.В. Васильева
12.12.2022 г

(в редакции № 1 от 30.08.2023)
(в редакции № 2 от 30.08.2024)

**Рабочая программа дисциплины
«Финансовые стратегии организации»**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегическое управление организацией
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	6
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	8
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	10
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	17
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	20

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Финансовые стратегии организации» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Изучение дисциплины ориентировано на получение обучающимися знаний содержания и основных видов финансовых стратегий компаний, их места и роли в стратегических корпоративных финансах, основ формирования финансовой стратегии компаний, стратегий формирования структуры капитала и формирования дивидендной политики, изучение которых направлено на получение умений увязывать стратегические финансовые решения и стоимость фирмы; применять различные приемы обоснования целевой структуры капитала и дивидендной политики компании, овладение навыками принятия стратегических финансовых решений, обеспечивающих устойчивое финансовое развитие компании.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент как дисциплина по выбору.

Дисциплина изучается на 1 курсе во 2 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины – формирование у обучающихся необходимых компетенций для успешного освоения образовательной программы.

Задачи изучения дисциплины:

- формирование знаний содержания и основных видов финансовых стратегий компании, их места и роли в стратегических корпоративных финансах;
- формирование знания, умения и практического опыта осуществления формирования финансовой стратегии компаний, стратегий формирования структуры капитала и формирования дивидендной политики;
- изучение взаимосвязи стратегических финансовых решений и стоимости компании; умение применять различные приемы обоснования целевой структуры капитала и дивидендной политики компании;
- овладение навыками принятия стратегических финансовых решений, обеспечивающих устойчивое финансовое развитие компании.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен организовывать производственно-хозяйственную деятельность с использованием новейших производственных технологий, инновационных форм управления и организации труда, выявлять направления повышения экономической эффективности производства.	ПК-4	ПК-4.4 Управляет процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей, материально-технического обеспечения производства, выявляет направления и определяет стратегии развития организации с целью повышения экономической эффективности производства на основе анализа производственно-хозяйственной деятельности организации, осуществляет стратегическое управление процессами планирования производства	ключевые показатели эффективности, формирующие цели финансовой стратегии компании, и порядок их расчета по данным организации; материальные, финансовые, трудовые ресурсы организации, основные формы документов компании, отражающие финансовую стратегию, политику и тактику; сущности основных управленческих моделей финансовой деятельности компании, основные теоретические подходы к формированию финансовых стратегий компании, основные инструменты реализации финансовой стратегии	определять ключевые показатели эффективности, формирующие цели финансовой стратегии компании и основные стоимостные показатели VBM; обосновывать выбор стратегий формирования структуры капитала компании;	формировать стратегии развития компании в рамках полученных результатов анализа целевых показателей, сбора эмпирических доказательств возможности использования теорий и концепций при формировании и реализации финансовой стратегии компании, принятия стратегических финансовых решений, обеспечивающих устойчивое финансовое развитие компании	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
			компания с применением программных продуктов			

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Тема 1. Содержание и основы формирования финансовой стратегии компаний. Финансовые стратегии в системе стратегических корпоративных финансов	1			2						18	Отчет по ситуационному практикуму/20
Тема 2. Рыночная стоимость компании в системе корпоративного финансового управления	1		1							18	Отчет по практикуму по решению задач/20
Тема 3. Стратегии формирования структуры капитала компании	2		1							18	Отчет по практикуму по решению задач/20
Тема 4. Дивидендная политика компании в рамках финансовой стратегии	2		2							18	Отчет по практикуму по решению задач/20
Тема 5. Инструменты реализации финансовой стратегии компании	2		2							20	Отчет по практикуму по решению задач/20

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Всего:	8		6	2						92	100
Контроль, час										Зачет	
Объем дисциплины (в академических часах)	108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Содержание и основы формирования финансовой стратегии компании. Финансовые стратегии в системе стратегических корпоративных финансов.

Роль функциональных стратегий в разработке общекорпоративной стратегии компании. Финансовая стратегия компании как функциональная стратегия общекорпоративного развития.

Определение финансовой стратегии, политики и тактики компании, их взаимосвязь, место и роль в системе управления финансами. Финансовая стратегия как основа формирования финансовой политики компании. Основные формы документов компании, отражающие финансовую стратегию, политику и тактику.

Финансовые цели компаний в различных теориях (управленческих, бихевиористских, агентских отношений, стоимостно-ориентированных концепций и др.).

Элементы финансовой стратегии.

Ключевые показатели эффективности (Key performance indicators - KPI), формирующие цели финансовой стратегии компании (EBIT, EBITDA, NOPAT, FFO, FCF, IC, ROIC и др.), порядок их расчета по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности в стандартах РСБУ, МСФО, ГААП.

Основные финансовые стратегии организации, их цели и характеристика: стратегия формирования финансовых ресурсов (ускоренного роста, устойчивого роста); стратегия повышения эффективности управления финансовыми ресурсами и денежными потоками; стратегия обеспечения финансовой безопасности и др.

Тема 2. Рыночная стоимость компании в системе корпоративного финансового управления.

Финансовые цели организаций в различных экономических теориях. Концепция управления компанией, ориентированная на стоимость (Value-Based Management - VBM): сущность, факторы создания стоимости.

Основные стоимостные показатели: рыночная добавленная стоимость (MVA), экономическая добавленная стоимость (EVA), доходность инвестиций на основе денежного потока (CFROI), денежная добавленная стоимость (CVA), акционерная добавленная стоимость (SVA) и др. Определение рыночной стоимости бизнеса как долгосрочной финансовой цели.

Концепция управления стоимостью (VBM) и ее элементы. Факторы, влияющие на рыночную стоимость компании. Рыночные мультипликаторы (P/E, EV/EBITDA и т.п.).

Тема 3. Стратегии формирования структуры капитала

компании.

Капитал и его составляющие для определения цены, стоимости и структуры капитала. Определение средневзвешенной цены: текущей, оптимальной, целевой, предельной. Цели определения цены и стоимости капитала.

Содержание теорий структуры капитала. Модели структуры капитала: Модильяни-Миллера (1958 г. и 1963 г.); Миллера (1976 г.); традиционный подход; компромиссная модель; иерархии; сигнальные модели Росса (1977 г.), Майерса - Майлуфа (1984 г.); поведенческие модели Бейкера и Веглера (2002 г.), Диттмара и Такора (2007 г.); информационных каскадов Бихчапдани, Хиршляйфера и Вэлча (2007 г.). Эмпирические доказательства возможности использования теорий структуры капитала при принятии финансовых решений.

Факторы, влияющие на выбор структуры капитала. Особенности выбора структуры капитала на развивающихся рынках.

Тема 4. Дивидендная политика компании в рамках финансовой стратегии.

Финансовые отношения компании и ее собственников. Дивидендная политика как часть решений по финансированию бизнеса. Значение дивидендной политики в формировании финансовой стратегии компании. Взаимосвязь решений по структуре капитала и распределению прибыли.

Теории дивидендной политики, их содержание: теория Модильяни-Миллера; теория существенности дивидендной политики (М. Гордон и Дж. Линтнер); теория налоговой дифференциации (Р. Литценбергер и К. Рамасвами); сигнальная теория дивидендов; теория соответствия дивидендной политики составу акционеров. Факторы, определяющие дивидендную политику. Возможности использования теорий дивидендной политики на развивающихся рынках капитала.

Типы дивидендной политики, их влияние на финансовую стратегию. Взаимосвязь рыночной стоимости компании и дивидендов. Особенности дивидендных выплат на развивающихся рынках.

Тема 5. Инструменты реализации финансовой стратегии компании.

Финансовое прогнозирование в организации: понятие, цели, задачи, этапы. Роль финансового прогнозирования в реализации финансовой стратегии компании. Виды финансовых прогнозов, их форматы.

Методы финансового прогнозирования данных финансовой отчетности. Факторы, влияющие на потребность во внешнем финансировании.

Модели и матрицы финансовых стратегий.

Содержание концепции сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard - BSC) и ключевых показателей эффективности (Key

performance indicators - KPI). Целевые и пороговые значения показателей. Учет различных факторов при определении KPI: целей компании, стадии жизненного цикла компании, отраслевых особенностей, размера компании и др.

Особенности BSC: основные элементы, проекции, принципы, преимущества как инструмента и технологии стратегического корпоративного управления и корпоративных финансов.

Финансовый план как раздел бизнес-плана предприятия. Содержание финансовых прогнозов и методы расчета их основных показателей.

Факторы, определяющие темпы роста компании. Моделирование растущего бизнеса. Коэффициент устойчивого роста (SGR), алгоритмы его расчета, порядок использования в финансовом моделировании.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ. ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекция, ситуационный практикум, практикум по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету с оценкой.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они

кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;
- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Порядок проведения ситуационного практикума.

1. Преподаватель разъясняет содержание кейса, оговаривает форму предоставления результатов, сроки выполнения кейса и критерии оценки действий участников.
2. Преподаватель раздает необходимые раздаточные материалы.
3. Обучающиеся самостоятельно разделяются на мини-группы и выбирают лидера мини-группы.
4. Обучающиеся в мини-группах обсуждают материалы кейса и формируют отчет по выполнению кейса в своей мини-группе.
5. Лидер мини-группы презентует основные выводы по результатам обсуждения кейса.
6. Все обучающиеся участвуют в обсуждении отчетов мини-групп.
7. По окончании практикума преподаватель подводит итоги, вскрывает типичные ошибки и отмечает наиболее удачные решения,

предложенные мини-группами.

В ходе выполнения ситуационного практикума обучающиеся более глубоко усваивают методики посредством применения их к конкретным практическим ситуациям и процессам, учатся моделировать явления и анализировать полученные результаты.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Практикум по решению задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

В ходе выполнения практикума необходимо следовать технологическим инструкциям, использовать материал лекций, рекомендованных учебников, источников интернета, активно использовать помощь преподавателя на занятии.

Порядок проведения практикума по решению задач.

1. Преподаватель разъясняет приёмы и методы решения на примере типовых задач по изучаемой теме (2-3 задачи).
2. Преподаватель даёт 2-3 задачи для самостоятельного решения.
3. Преподаватель контролирует решение задач обучающимися в индивидуальном порядке, подсказывает правильные пути решения.
4. По окончании практикума преподаватель подводит итоги, вскрывает типичные ошибки и отмечает отличившихся обучающихся, успешно решивших все задачи.

В ходе выполнения практикума по решению задач обучающиеся более глубоко усваивают методики посредством применения их к конкретным практическим ситуациям и процессам, учатся моделировать явления и анализировать полученные результаты.

Требования к оформлению результатов практикума по решению задач.

При подготовке отчета: изложение материала должно идти в логической последовательности, отсутствие грамматических и синтаксических ошибок, шрифт Times New Roman, размер – 14, выравнивание по ширине, отступ первой строки – 1,25, междустрочный интервал – 1,5, правильное оформление рисунков (подпись, ссылка на рисунок в тексте).

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по курсу «Финансовые стратегии организации»

определяется учебным планом.

При самостоятельной работе студенты руководствуются методическими рекомендациями по дисциплине при минимальном участии преподавателя.

Самопроверка

После изучения определенной темы по записям конспекта и учебнику, решения соответствующих задач на практических занятиях и самостоятельно, обучающемуся рекомендуется, используя лист опорных сигналов, воспроизвести по памяти определения, выводы формул, формулировки основных положений и доказательств.

В случае необходимости нужно еще раз разобраться в материале. Помните, недостаточность усвоения того или иного вопроса выясняется только при изучении дальнейшего материала. Если это имеет место быть, надо вернуться назад и повторить плохо усвоенный материал. Важный критерий усвоения теоретического материала - умение решать задачи или пройти тестирование по пройденному материалу.

Консультации

Если в процессе самостоятельной работы над изучением теоретического материала или при решении задач возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удастся, необходимо обратиться к преподавателю для получения у него разъяснений или указаний. В своих вопросах надо четко выразить, в чем испытываете затруднения, характер этого затруднения. За консультацией следует обращаться и в случае, если возникнут сомнения в правильности ответов на вопросы самопроверки.

Подготовка к промежуточной аттестации

Подготовка к промежуточной аттестации способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. В процессе подготовки к промежуточной аттестации, ликвидируются имеющиеся пробелы в знаниях, углубляются, систематизируются и упорядочиваются знания. На промежуточной аттестации демонстрируются знания, приобретенные в процессе обучения по конкретной учебной дисциплине.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
Тема 1. Содержание и основы формирования финансовой	Финансовая стратегия компании как функциональная стратегия общекорпоративног	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet	Отчет по ситуационному практикуму

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
<i>стратегии компаний. Финансовые стратегии в системе стратегических корпоративных финансов</i>	о развития. Финансовые цели компаний в различных теориях (управленческих, бихевиористских, агентских отношений, стоимостно- ориентированных концепций и др.). Ключевые показатели эффективности (Key performance indicators - KPI), формирующие цели финансовой стратегии компании (EBIT, EBITDA, NOPAT, FFO, FCF, IC, ROIC и др.), порядок их расчета по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности в стандартах РСБУ, МСФО, ГААП.	Подготовка к ситуационному практикуму Подготовка отчета по ситуационному практикуму	
<i>Тема 2. Рыночная стоимость компаний в системе корпоративного финансового управления</i>	Определение рыночной стоимости бизнеса как долгосрочной финансовой цели. Концепция управления стоимостью (VBM) и ее элементы. Факторы, влияющие на рыночную стоимость компаний. Рыночные мультипликаторы (P/E, EV/EBITDA и т.п.).	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму по решению задач	Отчет по практикуму по решению задач
<i>Тема 3. Стратегии формирования структуры капитала компании</i>	Содержание теорий структуры капитала. Модели структуры капитала: Модильяни- Миллера (1958 г. и	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка к	Отчет по практикуму по решению задач

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
	1963 г.); Миллера (1976 г.); традиционный подход; компромиссная модель; иерархии; сигнальные модели Росса (1977 г.), Майерса - Майлуфа (1984 г.); поведенческие модели Бейкера и Веглера (2002 г.), Диттмара и Такора (2007 г.); информационных каскадов Бихчапдани, Хиршляйфера и Вэлча (2007 г.). Эмпирические доказательства возможности использования теорий структуры капитала при принятии финансовых решений.	практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму по решению задач	
<i>Тема 4. Дивидендная политика компании в рамках финансовой стратегии</i>	Теории дивидендной политики, их содержание: теория Модильяни-Миллера; теория существенности дивидендной политики (М. Гордон и Дж. Линтнер); теория налоговой дифференциации (Р. Литценбергер и К. Рамасвами); сигнальная теория дивидендов; теория соответствия дивидендной политики составу акционеров. Факторы, определяющие	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму по решению задач	Отчет по практикуму по решению задач

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
	дивидендную политику. Возможности использования теорий дивидендной политики на развивающихся рынках капитала.		
Тема 5. <i>Инструменты реализации финансовой стратегии компании</i>	Содержание концепции сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard - BSC) и ключевых показателей эффективности (Key performance indicators - KPI). Целевые и пороговые значения показателей. Учет различных факторов при определении KPI: цели компании, стадии жизненного цикла компании, отраслевых особенностей, размера компании и др. Особенности BSC: основные элементы, проекции, принципы, преимущества как инструмента и технологии стратегического корпоративного управления и корпоративных финансов.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму по решению задач	Отчет по практикуму по решению задач

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы *Основная литература:*

1. Финансовые стратегии бизнеса : учебное пособие : [16+] / Н. И. Аксенова, Е. В. Костяева, Е. А. Приходько, П. Н. Тесля ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. – 183 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

Дополнительная литература

1. Кириченко, Т. В. Финансовый менеджмент : учебник / Т. В. Кириченко. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 484 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

2. Руденко, А. М. Методы принятия финансовых решений : учебное пособие / А. М. Руденко, Э. И. Колобова ; Финансовый университет при Правительстве РФ. – Москва : Прометей, 2018. – 294 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

3. Толкачева, Н. А. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика : учебное пособие : [16+] / Н. А. Толкачева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. – 231 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

4. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование : учебное пособие : [16+] / И. А. Белолипцев, И. И. Лукина, А. С. Кабилова, Д. В. Чувилин ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – 2-е изд., перераб. – Москва : Прометей, 2021. – 192 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=690627>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№ п/п	Наименование ресурса	Ссылка
1.	Официальный сайт Министерства экономического развития РФ	https://www.economy.gov.ru
2.	Официальный сайт Банка России	http://www.cbr.ru
3.	Официальный сайт Росстата	https://rosstat.gov.ru
4.	Московская Биржа	https://www.moex.com
5.	Система Профессионального Анализа Рынка и Компаний (СПАРК)	http://www.spark-interfax.ru
6.	Проект СКРИН (Система комплексного раскрытия информации)	https://skrin.ru
7.	Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU	https://www.elibrary.ru

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>

• Inkscape – векторный графический редактор
<https://inkscape.org/ru/o-programme/>

- Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>

электронно-библиотечная система:

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

современные профессиональные базы данных:

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

• Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам
<http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

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

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

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Ситуационный практикум	Отчет по практикуму 20-16 – работа выполнена в заданное время, самостоятельно, с соблюдением технологической последовательности, качественно и творчески, устная защита на высоком уровне; 15-11 – работа выполнена в заданное время, самостоятельно, с соблюдением технологической последовательности, при анализе отдельных моментов допущены небольшие отклонения; общий вид аккуратный, устная защита на высоком уровне; 10-6 – работа выполнена в заданное время, самостоятельно, с нарушением технологической последовательности, отдельные моменты не соответствуют нормативной базе или текущей ситуации; задание оформлено и устно защищено слабо или не закончено в срок;

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
		5-0 – обучающийся самостоятельно не справился с работой, технологическая последовательность нарушена, при выполнении допущены грубые ошибки, задание не оформлено, оформлено небрежно и имеет незавершенный вид, устная защита отсутствует.
2.	Практикум по решению задач	Отчет по практикуму 20-15 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы; 14-10 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, необходимые выводы сделаны частично, аргументированы не полностью, даны ответы на все поставленные вопросы; 9-6 – работа выполнена в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие формулы; имеются ошибки в расчетах; необходимые выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы; 5 – обучающийся подготовил работу не самостоятельно или не завершил в срок, описание расчета содержит ошибки, выводы и ответы на вопросы отсутствуют.

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Типовые задания к ситуационному практикуму

Ситуационный практикум № 1

1. Выберите компанию, для которой вы будете разрабатывать финансовую стратегию. Это может быть:

- вымышленная компания;
- компания, где вы работаете;
- компания, по которой планируете выполнять дипломный проект;
- компания, где вы проходили практику;
- компания, описание и данные по которой вы использовали в рамках другого курса;
- одна из известных компаний (Магнит, РусАгро, Мечел, Северсталь, Русское море и т.д.)

2. По компании рассмотреть стратегию развития с позиции создания стоимости, привести примеры финансовых решений, обсудить их влияние на стоимость, рассчитать стоимость капитала (WACC) и стоимостные показатели эффективности деятельности, дать

рекомендации по изменению финансовой стратегии.

Цель задания – продемонстрировать «разговор с инвестором», подготовить Equity Research.

Акцент – на «стоимостную» терминологию, правильное использование финансовых показателей, понимание концепции WACC и рыночной стоимости бизнеса.

Типовые задания к практикуму по решению задач

Практикум по решению задач № 2

Рассчитайте основные ключевые показатели эффективности фирмы и определите величину риска банкротства предприятия на основе анализа его денежных потоков.

Определить Ктл и Кбл, тип финансовой устойчивости и достаточность источников финансирования, которые можно направить на решение проблем ликвидности (за счет увеличения оборотных активов), достаточно ли для этих целей прибыли и амортизации отчетного года? Эффективная ставка налога на прибыль 15% .

Показатель, тыс. руб.	На начало года	На конец года
Внеоборотные активы	1500	1600
Оборотные активы	800	1000
В т.ч. ТМЗ	300	350
Капитал и резервы	1500	?
Долгосрочные пассивы	350	350
Краткосрочные пассивы	800	850

Данные отчета о финансовых результатах предприятия за год.

Показатель, тыс. руб.	Всего за год
Выручка от реализации продукции (работ, услуг)	1500
Себестоимость продукции (полная)	1125
В т.ч. Амортизация	150
Проценты по кредитам	35
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	?

Практикум по решению задач № 3

Исходя из данных годовой отчетности корпорации провести экспресс-анализ на начало и конец периода (коэффициенты ликвидности, достаточность ЧОА, тип финансовой устойчивости).

- За счет каких источников финансирования произошло увеличение основных средств и оборотных активов?

- Как изменилась ликвидность фирмы и тип финансовой устойчивости?

- Определить эффект финансового левериджа (ЭФЛ) и эффективность финансовой политики фирмы.

- Как изменилась рентабельность собственного капитала фирмы (ROE) в зависимости от изменения структуры капитала (применить трехфакторную формулу Дюпона)?

Показатель	Абсолютная величина, млн. руб.	
	На начало периода	На конец периода
Внеоборотные активы	23 200	25 960
Оборотные активы	11 250	13 450
- Запасы	4 280	5 146
- Дебиторская задолженность более года	1 350	1 440
- Дебиторская задолженность менее года	3 460	4 100
- Ликвидные ценные бумаги	1 260	1 512
- Денежные средства	228	377
- Депозиты в банке	400	600
- Прочие оборотные активы	272	275
Баланс	?	?
Капитал и резервы	?	?
Долгосрочные кредиты	3 550	5 614
Краткосрочные кредиты и ссуды	4 850	820
Кредиторская задолженность	2 200	2 540
Прочие краткосрочные пассивы	100	0
Баланс	?	?

Данные отчета о прибылях и убытках предприятия

Показатель, млн. руб.	На начало года	На конец года
1	2	3
Выручка от реализации продукции (работ, услуг)	8 800	10 800
<i>Себестоимость продукции</i>	5 550	6 500
В т.ч. амортизация	760	890
Коммерческие расходы	240	268
Управленческие расходы	158	165
Прибыль от реализации	42	60
Внереализационные доходы	210	235
Проценты	1050	1480
Прибыль (убыток) отчетного периода	?	?
Налог на прибыль	?	?
Чистая прибыль	?	?

Практикум по решению задач № 4

Задача 1.

Вы анализируете дивидендную политику трех компаний. Вам доступна информация о поведении цен акций в районе момента выплаты дивидендов:

Цена акций	Компания		
	А	В	С
Цена до выплаты	75	70	100
Цена после выплаты	72	67	95
Дивиденды на акцию	6	4	5

Если вы не платите налога на прибыль, какую компанию вы

выберете для получения арбитражного дивидендного дохода? Опишите вашу стратегию.

Задача 2.

Компания ABC решила выплатить дивиденд в размере 4 евро на акцию. Предполагается, что обычный акционер компании платит 45 % от дивиденда в виде налога на прибыль. Очень странно, что налог на увеличение стоимости составляет также 45 %. Тем не менее известно, что инвестор получает выгоды, откладывая выплату налога до момента продажи акции. Если цена акции до выплаты дивиденда составляет 40 евро и падает до 37 евро после выплаты дивиденда, на сколько лет акционер обычно откладывает оплату налога на увеличение стоимости (альтернативная стоимость капитала составляет 11 %)?

Задача 3.

Коммуникационная компания долгое время использовала политику стабильного роста дивидендов. Каждый квартал менеджмент увеличивал дивиденды на 5 % по сравнению с дивидендом прошлого года. Однако из-за больших капиталовложений ближайшее увеличение дивиденда составит лишь 2 %. Какова будет реакция рынка?

Задача 4.

Компания, специализирующаяся на производстве и продаже заправочных станций, использует только собственный капитал, который состоит из 200 тыс. акций. Прибыль после уплаты налогов составляет 15 млн дол., а рыночная стоимость компании – 230 млн дол. Предположим, что компания привлекает заем в размере 100 млн дол. по ставке 7 % и использует его для выкупа собственных акций.

а) Если налог на прибыль составляет 45 %, рассмотрите влияние выкупа на показатель EPS.

б) Каков должен быть процент по займу, чтобы показатель EPS остался неизменным после выкупа?

Задача 5.

Предположим, что вас попросили составить прогноз денежных потоков для компании. Потоки будут доступны для организации выпуска акций и выплаты дивидендов в течение следующих 5 лет. Для составления прогноза вы обладаете следующей информацией:

- темп роста чистой прибыли составит 10 % в течение 5 лет, начиная с 2021 г.;
- темп роста капитальных затрат и амортизации составит 8 % за тот же период;
- доход в 2025 г. составил 3,75 млрд дол. и будет расти по 5 % в год, начиная с 2025 г., в течение пяти лет. Оборотный капитал как процент от дохода будет оставаться постоянным;
- доля капитальных затрат и амортизации, которая будет финансироваться с помощью заемного капитала, упадет до 30 %.

а) Определите финансовые средства компании XYZ, доступные для выплаты дивидендов или организации выкупа акций в течение

следующих пяти лет.

б) Как неопределенность денежных потоков будет влиять на ваше решение по выплате дивидендов и выкупа?

Практикум по решению задач № 5

Вы являетесь финансовым менеджером АО «Интерсвязь», которое функционирует в сфере производства современных средств связи. Вам потребуется проанализировать финансовую отчетность данного АО и определить темп роста объемов производства, исходя из сложившихся на предприятии экономических тенденций. Согласно расчетам отдела перспективного развития АО «Интерсвязь» для поддержания конкурентоспособности целесообразно увеличить объем как минимум в 1,5 раза.

Необходимо:

1. Определить финансовые возможности АО для наращивания объема производства и, соответственно, экономического потенциала за счет собственных финансовых возможностей и привлечения дополнительных финансовых ресурсов.

2. Построить прогнозную финансовую отчетность при следующих условиях:

- максимально возможный в данных условиях темп роста объемов производства;
- рост стоимости закупок материала на 15%.

Для этого необходимо рассчитать прогнозные значения показателей финансовой отчетности, определить потребность в источниках финансирования с использованием соответствующей балансовой модели и выбрать варианты финансирования из возможных:

- краткосрочная банковская ссуда;
- долгосрочная банковская ссуда;
- увеличение уставного фонда за счет дополнительного выпуска акций.

Ставка процента за кредит составляет 10% по краткосрочным ссудам, 20% — по долгосрочным ссудам.

Условиями предоставления ссуды являются:

- кредитоспособность и финансовая устойчивость данного предприятия (необходимо дать заключение о возможности кредитования);
- общий уровень финансовой зависимости не выше 50% источников средств;
- общая ликвидность предприятия (коэффициент покрытия не ниже 1,05).

На момент расчета в обращении находятся 10 тыс. шт. простых акций. Курсовая стоимость соответствует номинальной. Снижение уровня дивидендов на акцию нецелесообразно, так как это отрицательно скажется на уровне их ликвидности и инвестиционной привлекательности АО.

Предполагается, что предприятием задействованы все производственные мощности и структура активов оптимально соответствует объему производства.

Необходимо ответить на следующие вопросы:

1. сумеет ли предприятие при существующих ограничениях обеспечить необходимое финансирование для расширения производственно-коммерческой деятельности;

2. какой темп экономического роста АО «Интерсвязь» возможен при заданных ограничениях;

3. целесообразно ли такое расширение деятельности с точки зрения влияния на уровень самофинансирования предприятия в дальнейшем, его финансовой устойчивости и рентабельности;

4. изменится ли темп экономического роста АО в дальнейшем.

Исходные данные для анализа и финансовых расчетов представлены в финансовой отчетности АО «Интерсвязь» за отчетный год (табл. 1 и табл. 2).

Таблица 1.

Сведения по балансу АО «Интерсвязь», в руб.

Показатель	Начало периода	Конец периода
Актив		
<i>I. Внеоборотные активы</i>		
Нематериальные активы:		
остаточная стоимость	20 883	21 070
Незавершенное строительство	4 009	1 700
Основные средства:		
остаточная стоимость	94 765	93 819
Долгосрочные финансовые вложения	1 821	1 753
Прочие внеоборотные активы	0	0
Итого по разделу I	121 478	118 342
<i>II. Оборотные активы</i>		
Запасы:		
производственные запасы	15 037	7 465
незавершённое производство	4218	5 898
готовая продукция	6 917	5 112
Дебиторская задолженность за товары, работы, услуги	42 282	37 465
Дебиторская задолженность по расчетам: по выданным авансам	412	0
Прочая текущая дебиторская задолженность	295	9 016
Денежные средства и их эквиваленты:		
в национальной валюте	41 323	11730
в иностранной валюте	6 745	5 218
Прочие оборотные активы	0	0
Итого по разделу II	117 229	81904
Баланс	238 707	200 246
Пассив		

Показатель	Начало периода	Конец периода
<i>I. Собственный капитал</i>		
Уставный капитал	60 000	60 000
Добавочный капитал	31 382	34 527
Резервный капитал	15 000	15 000
Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток)	10 223	14 879
Итого по разделу I	116 605	124 406
<i>II. Долгосрочные обязательства</i>		
Займы и кредиты	7 410	0
Прочие долгосрочные обязательства	0	0
Итого по разделу II	7 410	0
<i>III. Краткосрочные обязательства</i>		
Займы и кредиты	0	0
Кредиторская задолженность за товары, работы, услуги	73 898	30 857
Краткосрочные обязательства по расчетам:		
с бюджетом	17 276	21 789
по внебюджетным платежам	7 986	719
по страхованию	6 590	3 506
по оплате труда	8 942	6 120
с участниками	0	412
Прочие краткосрочные обязательства	0	12 437
Итого по разделу III	114 692	75 840
Баланс	238 707	200 246

Таблица 2.

Выписка из отчета о финансовых результатах АО «Интерсвязь», в руб.

Статьи отчета	Сумма
Доход (выручка) от реализации продукции (товаров, работ, услуг)	67 224
Налог на добавленную стоимость	11 204
Чистый доход (выручка) от реализации продукции (товаров, работ, услуг)	56 020
Себестоимость продукции (товаров, работ, услуг)	26 413
Валовая прибыль	29 607
Прочие операционные доходы	1 827,6
Административные расходы	9 231,3
Расходы на сбыт	1 250,7
Прочие операционные расходы	1 345,6
<i>Финансовые результаты от операционной деятельности</i>	
Прибыль	19 607
<i>Финансовые результаты от обычной деятельности до налогообложения</i>	
Прибыль	19 607
Налог на прибыль от обычной деятельности	6 305,4
<i>Финансовые результаты от обычной деятельности</i>	

Статьи отчета	Сумма
Чистая прибыль	13 301,6
Элементы операционных расходов:	
Материальные затраты	6 025
Расходы на оплату труда	7 899
Отчисления на социальное страхование	3 357
Амортизация	4 955
Прочие операционные расходы	1 000
<i>Итого</i>	23 236
<i>Расчет показателей прибыльности акций</i>	
Среднегодовое количество простых акций	10 000
Скорректированное среднегодовое количество простых акций	10 000
Чистая прибыль, приходящаяся на одну простую акцию	1,33016
Скорректированная чистая прибыль, приходящаяся на одну простую акцию	1,33016
Дивиденды на одну простую акцию	0,8646

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя. Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов «Зачтено» – 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70-89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50-69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично. «Не зачтено» – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1-го типа

1. Понятие и содержание финансовой стратегии фирмы
2. Функциональные стратегии в разработке бизнес-стратегии компании.
3. Финансовая стратегия как функциональная стратегия общекорпоративного развития.
4. Финансовые цели компаний.
5. Основные элементы финансовой стратегии.
6. Концепция управления фирмой, ориентированная на стоимость (Value- Based Management – VBM): сущность, факторы создания стоимости.
7. Содержание стоимостно-ориентированных концепций управления, использование в управлении корпоративными финансами. Основные стоимостные показатели.
8. Сущность стоимостных подходов в управлении финансами.
9. Рыночная стоимость бизнеса как долгосрочная финансовая цель.
10. Факторы, влияющие на рыночную стоимость фирмы.
11. Стратегии формирования структуры капитала фирмы.
12. Цели определения стоимости капитала.
13. Содержание теорий структуры капитала.
14. Факторы, влияющие на выбор структуры капитала.
15. Дивидендная политика как часть решений по финансированию бизнеса.
16. Теории дивидендной политики, их содержание.
17. Возможности использования теорий дивидендной политики на развивающихся рынках капитала.
18. Типы дивидендной политики, их влияние на финансовую стратегию.
19. Сущность и виды дивидендной политики компании, возможности ее выбора.
20. Финансовое прогнозирование в организации: понятие, цели, задачи, этапы.
21. Роль финансового прогнозирования в реализации финансовой стратегии фирмы.
22. Методы финансового прогнозирования данных финансовой отчетности.
23. Финансовый план как раздел бизнес-плана предприятия.
24. Содержание финансовых прогнозов и методы расчета их основных показателей.
25. Моделирование растущего бизнеса.

Задания 2-го типа

1. Какие ключевые показатели эффективности (KPI) формируют цели финансовой стратегии фирмы? приведите пример.
2. Произведите сравнительный анализ основных характеристик стоимостных показателей компании.
3. Какие составляющие капитала используются для определения стоимости и структуры капитала?
4. Опишите взаимосвязь финансовой стратегии, политики и тактики компании, их место и роль в системе управления финансами.
5. Каковы основные отличия форм документов компании, отражающих финансовую стратегию, политику и тактику? Поясните на примере.
6. В чем заключаются отличия между стратегией формирования финансовых ресурсов ускоренного роста и стратегией формирования финансовых ресурсов устойчивого роста? Поясните на примере.
7. В чем заключаются отличия между стратегией повышения эффективности управления финансовыми ресурсами и стратегией повышения эффективности управления денежными потоками? Поясните на примере.
8. В чем заключаются отличия между стратегией обеспечения финансовой безопасности и стратегией формирования финансовых ресурсов? Поясните на примере.
9. Приведите примеры использования теорий структуры капитала при формировании финансовой стратегии и финансовой политики компании.
10. Перечислите основания для принятия решения об использовании заемного капитала.
11. Каково значение дивидендной политики в формировании финансовой стратегии фирмы?
12. Приведите примеры использования теорий дивидендной политики при формировании финансовой стратегии и финансовой политики компании.
13. Приведите примеры значения дивидендной политики для экономики и финансов компании.
14. Сформулируйте факторы, определяющие дивидендную политику.
15. Какова взаимосвязь рыночной стоимости фирмы и дивидендов?
16. Какова взаимосвязь решений по структуре капитала и распределению прибыли?
17. В чем различие в определении средневзвешенной стоимости и цены капитала?
18. Проведите сопоставление моделей и матриц финансовых стратегий и.
19. Выявите особенности различных видов финансовых прогнозов и их форматов.

20. Сформулируйте факторы, влияющие на потребность во внешнем финансировании.

21. Приведите основные отличия применения сбалансированной системы показателей (BSC) как инструмента стратегического корпоративного управления и как инструмента корпоративных финансов.

22. Сформулируйте различия концепции сбалансированной системы показателей (BSC) и ключевых показателей эффективности (KPI).

23. Как производится учет различных факторов при определении ключевых показателей эффективности (KPI)?

24. Сформулируйте факторы, определяющие темпы роста фирмы.

25. Каковы основные положения концепции устойчивого роста компании и его финансового обеспечения?

Задания 3-го типа

Задание №1.

Рассчитайте величину цены капитала фирмы при следующих условиях: общая величина акционерного капитала – 48 млн. руб., облигации на 1 год – 1800 тыс. руб., долгосрочные обязательства – 54 млн. руб. При этом доходность акций фирмы составляет 19%, ставка по облигациям – 34%, а средняя расчетная ставка по долгосрочным обязательствам – 28%.

Задание №2.

Чистый денежный поток по текущей деятельности компании в течение будущих 5 лет ожидается в размере 20, 40, 50, 60 и 70 млн. руб. соответственно, а проценты за кредит 8, 12, 10, 15 и 20 млн. руб. соответственно. Оцените полную цену компании, если известно, что чистые инвестиции в основные средства составят 15, 5, 8, 3 и 10 млн. руб. соответственно, WACC = 12% (для оценки цены компании в конце периода возьмите формулу Гордона при нулевом темпе роста).

Задание №3.

Компания выпустила 12,8 млн обыкновенных акций. Текущая цена одной акции — 29 руб. Компания также осуществила эмиссию облигаций объемом 100 тыс. штук, номинальная стоимость одной облигации 1000 руб., купонный доход по облигации — 9 %. Облигации продаются по цене, составляющей 87 % номинальной стоимости. Срок погашения облигаций наступает через 5 лет. Компания также выпустила 2 млн. шт. привилегированных акций, рыночная цена одной акции — 40 руб. Дивиденды по обыкновенным акциям составляют 2 руб. на одну акцию, по привилегированным — 4 руб. Темп прироста дивидендов по обыкновенным акциям ожидается 8 % в год. У компании имеется долгосрочный банковский кредит размером 20 млн р., процентная ставка по которому 11 % годовых. Ставка налога на прибыль — 24%. Компания осуществила вторую эмиссию облигаций объемом 500 тыс. шт. Номинальная стоимость одной облигации 300 руб., купонный доход — 10 %. Облигации продаются по цене 80 % от номинала, срок обращения

3 года. Определить средневзвешенную и предельную цены капитала.

Задание №4.

Каждый месяц средние расходы фирмы составляют 1 млн. рублей. Доход от инвестирования свободных денежных средств в рыночные ценные бумаги в среднем составляет 10% годовых. Стоимость конвертации наличных денежных средств в ценные бумаги и наоборот составляет 100 рублей за операцию.

Необходимо рассчитать:

1. Оптимальный размер перевода согласно модели оптимального размера заказа.

2. Средний остаток наличности.

3. Количество переводов за месяц.

4. Общие расходы по реализации данной политике

5. У фирмы появляется предложение от финансовой компании управлять их наличностью на условиях: доходность от вложения 12% годовых, а стоимость конвертации – 75 рублей за операцию. Рассчитайте все вышеуказанные показатели по новому варианту. Стоит ли фирме принимать такое предложение? Почему?

Задание №5.

Компании необходимо увеличить объем своего оборотного капитала на 10 млн. руб. Существует три альтернативных варианта финансирования.

1. Воспользоваться коммерческим кредитом, отказавшись от скидки, предоставленной на условиях 20%, чистые 30%.

2. Взять ссуду в банке под 25%. Банк потребует поддержания 10% резервного остатка. Приобретение гибкости финансирования обойдется фирме в 2% в год.

3. Эмитировать коммерческий вексель со ставкой 25%. Издержки размещения выпуска составят 15 000 руб. каждый квартал. Определите, какую альтернативу компании следует предпочесть.

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании Ученого совета ЧУ ВО МосАП
протокол № 12 от 12.12.2022
(в редакции № 1 от 30.08.2023 г., протокол №8)
(в редакции № 2 от 30.08.2024 г., протокол №8)

УТВЕРЖАЮ

Ректор ЧУ ВО МосАП



Т.В. Васильева

12.12.2022 г

(в редакции № 1 от 30.08.2023)

(в редакции № 2 от 30.08.2024)

**Рабочая программа дисциплины
«Корпоративные финансы»**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегическое управление организацией
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	6
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	7
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	8
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	13
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	15

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Корпоративные финансы» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Изучение дисциплины ориентировано на получение обучающимися знаний о принципах эффективной финансовой политики формирования основного, оборотного капитала, инвестиций, доходов и расходов. Дисциплина дает целостное представление о работе компаний, является одним из ключевых в процессе подготовки современных специалистов, поскольку финансы предприятий (корпораций) занимают ведущее место в управлении предприятием. Современные российские предприятия (корпорации) широко используют рыночные методы регулирования своей деловой активности, прежде всего, оптимизируя организацию финансов, определяя эффективную финансовую политику формирования основного, оборотного капитала, инвестиций, доходов и расходов.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент как дисциплина по выбору.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 2 семестре.

Цель и задачи дисциплины:

Цель дисциплины - формирование у обучающихся теоретических основ и практических навыков в области финансовых отношений предприятий (корпораций).

Задачи изучения дисциплины:

- реализация требований, установленных государственным общеобразовательным стандартом высшего профессионального образования к подготовке специалистов по вопросам менеджмента;
- обеспечение студентов системой знаний об основах финансов предприятий (корпораций);
- формирование навыков практического использования полученных знаний в практике организации экономической и финансовой работы предприятия (корпорации).

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование
следующих компетенций, предусмотренных образовательной
программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен организовывать производственно-хозяйственную деятельность с использованием новейших производственных технологий, инновационных форм управления и организации труда, выявлять направления повышения экономической эффективности производства.	ПК-4	ПК-4.4. Управляет процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей, материально-технического обеспечения производства, выявляет направления и определяет стратегии развития организации с целью повышения экономической эффективности производства на основе анализа производственно-хозяйственной деятельности организации, осуществляет стратегическое управление процессами планирования производства	концепции, теории, модели и принципы корпоративных финансов; информационную базу для проведения экономического анализа корпорации, принципы построения и анализа экономической информации корпорации, методы финансовых вычислений, планирования деятельности организации, модели структуры капитала, принципы анализа дивидендной политики, бухгалтерскую и финансовую модель принятия решений в корпорации, аналитические показатели в бухгалтерской и финансовой моделях принятия решений, ключевые показатели эффективности разрабатываемых	идентифицировать и применять модели, теории, концепции корпоративных финансов; проводить аналитические процедуры в рамках решения задач повышения экономической эффективности производства; рассчитывать финансово-экономические показатели, характеризующие деятельность корпораций; владеть методами экономического анализа информации, планирования деятельности организации, рассчитывать показатели эффективности организации; характеризующие цели развития компании в бухгалтерской и финансовой моделях принятия решений	интерпретировать рассчитанные показатели эффективности организации; показатели, характеризующие цели развития компании в бухгалтерской и финансовой моделях принятия решений; результаты расчета ключевых показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации в рамках стоимостно-ориентированного менеджмента; принимать управленческие решения	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
			х стратегических изменений в организации в рамках стоимостно-ориентированного менеджмента			

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Тема 1. Корпоративные финансы: сущность и организационные аспекты.	1									12	Эссе/20
Тема 2. Бухгалтерская и финансовая модели управления финансами.	1		2							20	Защита отчета по практикуму по решению задач/20.
Тема 3. Инструменты финансирования деятельности компании	2		2							20	Защита отчета по практикуму по решению задач/20.
Тема 4. Дивидендная политика компании. Взаимосвязь инвестиционных и финансовых решений	2		2							20	Защита отчета по практикуму по решению задач/20.
Тема 5. Инвестиционные решения компании	2		2							20	Защита отчета по практикуму по решению задач/20.
Всего:	8		8							92	100
Контроль, час	0									Зачет	
Объем дисциплины (в академических часах)	108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Корпоративные финансы: сущность и организационные аспекты.

Понятие корпорации (корпоративных юридических лиц) по ГК РФ. Этапы и факторы развития корпоративных финансов. Цель и задачи управления корпоративными финансами.

Концепции, теории, модели и принципы корпоративных финансов. Информационная база для проведения экономического анализа корпорации. Принципы построения и анализа экономической информации корпорации. организации. Теории и модели, концепции корпоративных финансов. Теория стоимости денег во времени. Методы финансовых вычислений. Теория взаимосвязи риска и доходности. Теория асимметричности информации. Теория упущенных возможностей.

Профессиональные компетенции финансового менеджера. Пирамида ответственности за принятие финансовых решений.

Тема 2. Бухгалтерская и финансовая модели управления финансами.

Информационная база анализа и обоснования решений. Проблема формирования рыночной и балансовой стоимости активов и обязательств. Аналитические показатели в бухгалтерской и финансовой моделях принятия решений. Методы планирования деятельности

Бухгалтерская и финансовая модель принятия решений в корпорации. Аналитические показатели в бухгалтерской и финансовой моделях принятия решений. Цели управления корпоративных финансов с позиций бухгалтерской и финансовой моделей управления организацией. Стоимостно-ориентированный менеджмент (Value Based Management, VBM). Экономическая добавленная стоимость (EVA – economic value added).

Ключевые показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации в рамках стоимостно-ориентированного менеджмента. Интерпретация показателей эффективности организации.

Тема 3. Инструменты финансирования деятельности компании.

Инструменты акционерного финансирования компании: частное и публичное размещение акций, выпуск конвертируемых облигаций. Инструменты заемного финансирования компании: банковские, товарные и коммерческие кредиты, вексельные и облигационные займы. Стоимостная оценка финансовых ресурсов. Стоимость и цена капитала. Способы оценки стоимости собственного и заемного капитала. Модель CAPM и ее модификации. Определение средневзвешенной стоимости капитала. Определение предельной стоимости капитала.

Тема 4. Дивидендная политика компании. Взаимосвязь инвестиционных и финансовых решений.

Понятие и виды дивидендов. Способы организации дивидендных выплат. Показатели, характеризующие дивидендную политику компании. Коэффициент выплат дивидендов. Коэффициент покрытия дивидендов. Дивидендная доходность. Факторы, влияющие на дивидендную политику. Теории и модели дивидендной политики. Взаимосвязь инвестиционных и финансовых решений. Условия обеспечения сбалансированного роста компании.

Тема 5. Инвестиционные решения компании.

Основные положения теории капитальных вложений: понятие инвестиционного проекта и его основные фазы. Финансовая модель инвестиционного проекта: правила построения. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов. Понятие эффективности проекта. Понятие экономической эффективности проекта. Алгоритм оценки экономической эффективности проекта. Особенности применения статических и динамических методов. Методы анализа риска инвестиционных проектов.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практикумы по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданиям преподавателя.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления

преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Практикум по решению задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Порядок проведения практикума.

Получение задания и рекомендаций к выполнению практикума.

Настройка инструментальных средств, необходимых для выполнения практикума (при необходимости).

Выполнение заданий практикума.

Подготовка отчета о выполненных заданиях в соответствии с требованиями.

Сдача отчета преподавателю.

В ходе выполнения практикума необходимо следовать технологическим инструкциям, использовать материал лекций, рекомендованных учебников, источников интернета, активно использовать помощь преподавателя на занятии (при необходимости).

Требования к оформлению результатов практикумов (отчет)

При подготовке отчета: изложение материала должно идти в логической последовательности, отсутствие грамматических и синтаксических ошибок, шрифт Times New Roman, размер – 14, выравнивание по ширине, отступ первой строки – 1,25, междустрочный интервал – 1,5, правильное оформление рисунков (подпись, ссылка на рисунок в тексте).

При подготовке презентации: строгий дизайн, четкость

формулировок, отсутствие грамматических и синтаксических ошибок, воспринимаемая графика, умеренная анимация.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Эссе

Эссе - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие

авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться.

Структура эссе.

1. Титульный лист

2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически; На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

**Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках
изучения дисциплины**

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Корпоративные финансы: сущность и организационные аспекты.</i>	Профессиональные компетенции финансового менеджера. Теория асимметричности информации. Теория упущенных возможностей	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка эссе.	Эссе
<i>Тема 2. Бухгалтерская и финансовая модели управления финансами.</i>	Проблема формирования рыночной и балансовой стоимости активов и обязательств. Аналитические показатели в бухгалтерской и финансовой моделях принятия решений.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму.	Защита отчета по практикуму по решению задач.
<i>Тема 3. Инструменты финансирования деятельности компании</i>	Стоимостная оценка финансовых ресурсов. Определение предельной стоимости капитала.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму.	Защита отчета по практикуму по решению задач.
<i>Тема 4. Дивидендная политика компании. Взаимосвязь инвестиционных и финансовых решений</i>	Дивидендная доходность. Факторы, влияющие на дивидендную политику. Взаимосвязь инвестиционных и финансовых решений.	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму.	Защита отчета по практикуму по решению задач.
<i>Тема 5. Инвестиционные решения компании</i>	Основные положения теории капитальных вложений: понятие инвестиционного проекта и его основные фазы. Особенности применения статических и	Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму.	Защита отчета по практикуму по решению задач.

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
	динамических методов. Методы анализа риска инвестиционных проектов.		

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Нешиной, А. С. Финансы : учебник / А. С. Нешиной. – 12-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 352 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573339>

Дополнительная литература:

1. Никонова, И. А. Стоимостная оценка в проектном анализе и проектном финансировании: учебник для магистратуры : [16+] / И. А. Никонова ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Прометей, 2019. – 375 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=576127

2. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов : практическое пособие / А. Дамодаран ; Д. Липинский, И. Розмаинский, А. Скоробогатов ; науч. ред. Е. Сквирская и др. – 5-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 1339 с. : схем., табл. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279385>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1.	Административно-управленческий портал	http://www.aup.ru/
2.	Финансовый директор	http://www.fd.ru/
3.	Финансы и кредит	http://www.fin-izdat.ru/
4.	Информационно-аналитический портал для потребителей услуг и специалистов оценки всех форм собственности.	http://www.ocenchik.ru

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
- Inkscape – векторный графический редактор <https://inkscape.org/ru/o-programmye/>
- Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>

электронно-библиотечная система:

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

современные профессиональные базы данных:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

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

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Эссе.	15-20 – грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемой проблемы, логичность и обоснованность выводов; 8-14 – грамотное использование терминологии, частично верные суждения в рамках рассматриваемой темы, выводы недостаточно обоснованы; 1-7 – не везде грамотное использование терминологии, способность видения существующей проблемы, необоснованность или ошибочность выводов, неполнота или ошибочность аргументации собственной точки зрения
2.	Практикум по решению задач.	Отчет по практикуму 20-17 - работа выполнена в заданное время, самостоятельно, с соблюдением технологической последовательности, ход решения правильный, ответ правильный, логичность и обоснованность выводов; 16-10 - работа выполнена в заданное время, самостоятельно, с соблюдением технологической последовательности, ход решения по большей части правильный, ответ неправильный; необоснованность или ошибочность выводов; 9-1 - работа выполнена с нарушением сроков, с нарушением технологической последовательности, ход решения по большей части неправильный, ответ неправильный; ошибочность выводов.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Примерная тематика эссе

1. Анализ финансовых результатов на примере корпорации нефтегазодобывающей отрасли.
2. Анализ финансовых результатов на примере корпорации энергетической отрасли.
3. Анализ финансовых результатов на примере корпорации телекоммуникационной отрасли.

4. Анализ финансовых результатов на примере корпорации легкой промышленности.
5. Анализ финансовых результатов на примере корпорации пищевой промышленности.
6. Анализ собственных финансовых ресурсов на примере корпорации нефтегазодобывающей отрасли.
7. Анализ собственных финансовых ресурсов на примере корпорации энергетической отрасли.
8. Анализ собственных финансовых ресурсов на примере корпорации телекоммуникационной отрасли.
9. Анализ собственных финансовых ресурсов на примере корпорации легкой промышленности.
10. Анализ собственных финансовых ресурсов на примере корпорации пищевой промышленности.
11. Анализ заемного капитала на примере корпорации нефтегазодобывающей отрасли.
12. Анализ заемного капитала на примере корпорации энергетической отрасли.
13. Анализ заемного капитала на примере корпорации телекоммуникационной отрасли.
14. Анализ заемного капитала на примере корпорации легкой промышленности.
15. Анализ заемного капитала на примере корпорации пищевой промышленности.
16. Анализ оборотного капитала на примере корпорации нефтегазодобывающей отрасли.
17. Анализ оборотного капитала на примере корпорации энергетической отрасли.
18. Анализ оборотного капитала на примере корпорации телекоммуникационной отрасли.
19. Анализ оборотного капитала на примере корпорации легкой промышленности.
20. Анализ оборотного капитала на примере корпорации пищевой промышленности.
21. Анализ основного капитала на примере корпорации нефтегазодобывающей отрасли.
22. Анализ основного капитала на примере корпорации энергетической отрасли.
23. Анализ основного капитала на примере корпорации телекоммуникационной отрасли.
24. Анализ основного капитала на примере корпорации легкой промышленности.
25. Анализ основного капитала на примере корпорации пищевой промышленности.

**Типовые задания к практикуму по решению задач
по теме 2 «Бухгалтерская и финансовая модели управления
финансами»**

Задача 1. Определите финансовый результат деятельности корпорации на основе данных табл.1.

Задача 2. Дайте характеристику имущества корпорации на основе данных табл.1.

Задача 3. Дайте характеристику источников финансирования корпорации на основе данных табл.1.

Задача 4. Опишите динамику финансовых результатов деятельности корпорации на основе данных табл.1.

Задача 5. Опишите структуру имущества корпорации на основе данных табл.1.

Задача 6. Опишите структуру источников финансирования корпорации на основе данных табл.1.

Таблица 1.

Данные из отчетности корпорации «Макс»

АКТИВ	2019 г.	2020 г.
Нематериальные активы	3 401	3 137
Основные средства	4 398 969	4 204 703
Незавершенное строительство	1 967 395	2 719 799
Долгосрочные финансовые вложения	46 282 970	49 578 458
Прочие внеоборотные активы	71 969	70 787
Запасы	2 492 464	3 156 622
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	286 188	473 023
Дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты	82 976	53 043
Дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты	3 265 184	6 692 904
Краткосрочные финансовые вложения	7 019 616	3 837 663
Денежные средства	625 440	1 345 036
Прочие оборотные активы	199 489	108 362
БАЛАНС	66 696 061	72 243 537
ПАССИВ	2019 г.	2020 г.
Уставный капитал	238 438	238 438
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	(731 595)
Добавочный капитал	1 048 852	1 035 272
Резервный капитал	35 766	35 766
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	33 060 150	37 004 271

Долгосрочные займы и кредиты	17 910 219	19 769 095
Отложенные налоговые обязательства	4 383 343	5 253 866
Прочие долгосрочные обязательства		
Займы и кредиты	9 458 126	8 467 207
Кредиторская задолженность	536 236	1 153 330
Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов	4 180	17 379
Прочие краткосрочные обязательства	20 751	508
БАЛАНС	66 696 061	72 243 537

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ, в денеж.ед.

Показатель	2019 г.	2020 г.
Доходы и расходы по обычным видам деятельности		
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	22 751 614	18 987 999
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	(12 756 293)	(10 655 680)
Валовая прибыль	9 995 321	8 332 319
Коммерческие расходы	(2 061 669)	(2 099 697)
Управленческие расходы	(1 488 554)	(1 267 712)
Прибыль (убыток) от продаж	6 445 098	4 964 910
Прочие доходы и расходы		
Проценты к получению	2 177 432	2 257 653
Проценты к уплате	(2 297 626)	(2 233 278)
Доходы от участия в других организациях	39 285	129 341
Прочие доходы	33 443 580	52 946 292
Прочие расходы	(32 627 272)	(37 315 402)
Прибыль (убыток) до налогообложения	7 180 497	20 749 516
Отложенные налоговые обязательства	(870 523)	(2 780 972)
Текущий налог на прибыль	(1 187 234)	(1 467 939)
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	5 122 740	16 500 605

ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ЗА 2019 ГОД, тыс. руб.

Остаток денежных средств на начало отчетного года	625 412
Движение денежных средств по текущей деятельности	
Средства, полученные от покупателей, заказчиков	22 358 569
Прочие доходы	121 159 959

Денежные средства, направленные на:	
оплату приобретенных товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	(17 475 727)
оплату труда	(1 270 424)
выплату дивидендов, процентов	(3 495 614)
расчеты по налогам и сборам	(1 843 281)
прочие расходы	(120 736 261)
Чистые денежные средства от текущей деятельности	(1 302 779)
Движение денежных средств по инвестиционной деятельности	
Выручка от продажи объектов ОС и иных внеоборотных активов	58 230
Выручка от продажи ценных бумаг и иных финансовых вложений	368 204
Полученные дивиденды	38 477
Полученные проценты	2 299 822
Поступления от погашения займов, предоставленных другим организациям	2 708 883
Приобретение дочерних организаций	(889 570)
Приобретение объектов ОС, доходных вложений в материальные ценности и нематериальных активов	(1075 846)
Приобретение ценных бумаг и иных финансовых вложений	(450 000)
Займы, предоставленные другим организациям	(1 834 712)
Чистые денежные средства от инвестиционной деятельности	1 223 488
Движение денежных средств по финансовой деятельности	
Поступления от займов и кредитов, предоставленных другими организациями	26 770 854
Погашение займов и кредитов (без процентов)	(25 966 968)
Чистые денежные средства от финансовой деятельности	803 886
Чистое увеличение (уменьшение) денежных средств и их эквивалентов	724 595
Остаток денежных средств на конец отчетного периода	1 344 959
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	(5 048)

по теме 3 «Инструменты финансирования деятельности компании»

Задача 7. На основе данных табл.1 проведите анализ абсолютного и относительного изменения долгосрочной задолженности корпорации? Какие выводы Вы можете сделать?

Задача 8. На основе данных табл.1 проведите анализ абсолютного и относительного изменения собственного капитала корпорации? Какие выводы Вы можете сделать?

Задача 9. На основе данных табл.1 проведите анализ структуры собственного капитала корпорации? Какие выводы Вы можете сделать?

Задача 10. На основе данных табл.1 проведите анализ структуры заемного капитала корпорации? Какие выводы Вы можете сделать?

Задача 11. На основе данных табл.1 за счет, каких источников корпорация финансирует свою деятельность? Следует ли использовать какой-то дополнительный альтернативный источник финансирования?

Задача 12. На основе данных табл.1 разработайте альтернативные варианты источников финансирования для корпорации?

по теме 4 «Дивидендная политика компании. Взаимосвязь инвестиционных и финансовых решений»

Задача 13. На основе данных табл.2 проанализируйте динамику дивидендов, проанализируйте их значения, сделайте выводы.

Задача 14. На основе данных табл.2 проанализируйте динамику чистой прибыли, прибыли на акцию и дивидендов, проанализируйте их значения. Какие выводы Вы можете сделать?

Задача 15. На основе данных табл.2 проведите анализ дивидендной доходности. Какие выводы Вы можете сделать?

Задача 16. На основе данных табл.2 проведите анализ коэффициента выплат дивидендов. Какие выводы Вы можете сделать?

Задача 17. На основе данных табл.2 проведите анализ коэффициента покрытия дивидендов. Какие выводы Вы можете сделать?

Задача 18. На основе данных табл.2 проведите анализ коэффициента Р/Е. Какие выводы Вы можете сделать?

Таблица 2.

Данные по корпорации «Рио»

	Цена акции, руб.	Количество обыкновенных акции в обращении, тыс. штук	Дивиденды выплаченные, тыс.руб.	Чистая прибыль, тыс.руб.
2018	40	2000	4000	30000
2019	48	2500	1600	32000
2020	38	2400	4000	28000

по теме 5 «Инвестиционные решения компании»

Задача 19. На основе данных табл. 3 проведите прогноз ожидаемых расходов по инвестиционному проекту по оптимистичному и

пессимистичному прогнозам. Какие выводы Вы можете сделать?

Задача 20. На основе данных табл. 3 проведите прогноз ожидаемых доходов по инвестиционному проекту по оптимистичному и пессимистичному прогнозам. Какие выводы Вы можете сделать?

Задача 21. На основе данных табл. 3 проведите прогноз ожидаемых чистых денежных потоков по инвестиционному проекту по оптимистичному и пессимистичному прогнозам. Какие выводы Вы можете сделать?

Задача 22. На основе данных табл. 3 постройте финансовую модель по инвестиционному проекту в рамках оптимистичного и пессимистичного прогнозов. Какие выводы Вы можете сделать?

Задача 23. На основе данных табл. 3 рассчитайте показатели эффективности проекта по инвестиционному проекту в рамках оптимистичного прогноза. Какие выводы Вы можете сделать?

Задача 24. На основе данных табл. 3 рассчитайте показатели эффективности проекта по инвестиционному проекту в рамках пессимистичного прогноза. Какие выводы Вы можете сделать?

Таблица 3.

Данные по инвестиционному проекту корпорации «Рио»

1. Составляющие ставки дисконтирования			
1.1. Безрисковая ставка	10%		
1.2. Риски, связанные с бизнесом	14%		
2. Первоначальные инвестиции, тыс. руб.			
2.1. Покупка помещения	7 500		
2.2. Подбор персонала	420		
2.3. Закупка оборудования	2 600		
2.4. Прочие расходы	340		
3. Данные для расчета денежных потоков в течение прогнозного периода			
Года прогнозного периода	1 год	2 год	3 год
3.1. Объем производства (реализации), тыс. ед.	45	60	60
3.2. Цена, руб./изд	250		
3.3. Годовой прирост цены, %	10-14%		
3.4. Постоянные расходы, тыс. руб.	2500		
3.5. Годовой прирост постоянных расходов, %	12-15%		
3.6. Переменные расходы, руб./изд	90		
3.7. Годовой прирост переменных расходов, %	12-15%		
3.8. Налог на прибыль, %	20%		

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя. Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов «Зачтено» – 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задачи решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70-89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения задач правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50-69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задача решена частично. «Не зачтено» – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задачи не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1-го типа

1. Раскройте сущность «Корпоративные финансы» как экономической категории.
2. Охарактеризуйте принципы организации корпоративных финансов.
3. Раскройте финансовый механизм корпорации.
4. Раскройте функции финансов корпорации.
5. Раскройте денежные потоки корпорации.
6. Разъясните понятие финансовых ресурсов корпорации.
7. Каковы источники финансовых ресурсов корпораций?
8. Назовите и охарактеризуйте методы долгосрочного финансирования.
9. Охарактеризуйте методы краткосрочного финансирования.
10. Какова экономическая сущность и классификация капитала?
11. Как выглядит структура и классификация капитала корпорации?
12. Разъясните понятие и классификацию активов.
13. Приведите состав внеоборотных и оборотных активов

корпорации.

14. Охарактеризуйте понятие чистых активов.
15. Как выглядит денежный оборот корпорации (предприятия)?
16. Назовите основные принципы банковского кредита как инструмента регулирования экономики?
17. В чем заключается сущность коммерческого кредита?
18. В чем заключается сущность товарного кредита?
19. Охарактеризуйте понятие основного и оборотного капитала.
20. Объясните, как соотносятся и взаимосвязаны финансовое планирование и финансовое прогнозирование?
21. Охарактеризуйте особенности корпоративных финансов различных организационно-правовых форм.
22. Каково государственное регулирование корпоративных финансов?
23. Какова финансовая модель корпорации?
24. Как выглядит корпоративная финансовая отчетность?
25. Охарактеризуйте собственные финансовые источники.

Задания 2-го типа

1. Почему может быть изменение долей акционеров при дополнительной эмиссии акций. Проиллюстрируйте на примере.
2. Темп роста прибыли составил 120 %, темп роста объемов реализации – 110%, темп роста активов организации – 130%. Сделайте заключение о характере экономической деятельности корпорации.
3. Величина собственных оборотных средств корпорации превышает величину запасов организации. Необходимы ли в данной ситуации предприятию заемные средства для финансирования оборотных активов? Обоснуйте свой ответ.
4. Почему топ-менеджмент корпорации стремится увеличить денежные потоки корпорации. Аргументируйте ответ.
5. Охарактеризуйте показатели доходности. Каким образом они связаны между собой? Проиллюстрируйте на примере.
6. Почему может быть изменение процента дивидендов корпорации к прибыли корпорации за период. Аргументируйте ответ.
7. Почему может быть увеличение прибыли корпорации за период, но снижение денежного потока. Аргументируйте ответ.
8. Какие выводы можно сделать, если корпорация выбрала использовать товарный кредит. Дайте характеристику на примере.
9. Какие выводы можно сделать, если корпорация выбрала не использовать заемные средства. Дайте характеристику на примере.
10. Какие выводы можно сделать, если корпорация выбрала использовать дополнительную эмиссию акций. Дайте характеристику на примере.
11. Какие выводы можно сделать, если корпорация выбрала использовать дивидендную политику пропорционально прибыли. Дайте

характеристику на примере.

12. Какие выводы можно сделать, если корпорация выбрала использовать дивидендную политику стабильных дивидендных выплат. Дайте характеристику на примере.

13. Анализ динамики рентабельности продаж и оборачиваемости активов корпорации дал следующие результаты: индекс рентабельности продаж равен 0,95, индекс оборачиваемости активов равен 1,1. Каким образом это отразится на показателе рентабельность активов? Обоснуйте свой ответ.

14. Когда может быть сохранение долей акционеров при дополнительной эмиссии акций. Аргументируйте ответ.

15. Проиллюстрируйте на примере построение баланса корпорации.

16. Проиллюстрируйте на примере формирование чистой прибыли корпорации.

17. Темп роста прибыли составил 105 %, темп роста объемов реализации – 110%, темп роста активов организации – 130%. Сделайте заключение о характере экономической деятельности корпорации.

18. Какие выводы можно сделать, если добавочный капитал корпорации увеличивается. Приведите примеры.

19. Какой тип финансовой устойчивости характеризуется дефицитом собственных оборотных средств предприятия? Является ли в данном случае корпорация платежеспособной? Обоснуйте свой ответ.

20. Инвестор может вложить деньги либо в акции, либо в облигации. В чем принципиальное различие между этими двумя альтернативами?

21. Почему придуман механизм досрочного погашения облигаций? В чьих он интересах – инвесторов, эмитентов, всех участников рынка?

22. Величина собственных оборотных средств корпорации превышает величину запасов организации. Необходимы ли в данной ситуации предприятию заемные средства для финансирования оборотных активов? Обоснуйте свой ответ.

23. Какой тип финансовой устойчивости характеризуется дефицитом собственных оборотных средств предприятия? Является ли в данном случае корпорация платежеспособной? Обоснуйте свой ответ.

24. Инвестор может вложить деньги либо в акции, либо в облигации. В чем принципиальное различие между этими двумя альтернативами?

25. Почему придуман механизм досрочного погашения облигаций? В чьих он интересах – инвесторов, эмитентов, всех участников рынка?

Задания 3-го типа

1. Проведите структурный анализ заемного и собственного капитала корпорации? Какие выводы Вы можете сделать?

	На 31.12.2020 в млн. руб.
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	520

II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	350
Итого активы	
III. Собственный капитал	
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	100
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	420
Итого пассивы	

2. Проведите структурный анализ оборотного и основного капитала? Какие выводы Вы можете сделать?

в млн. руб.)	На 31.12.2020
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	520
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	
Итого активы	
III. Собственный капитал	300
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	100
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	420
Итого пассивы	

3. Проведите структурный анализ пассивов корпорации? Какие выводы Вы можете сделать?

	На 31.12.2020, в млн. руб.
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	550
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	400
Итого активы	
III. Собственный капитал	
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	100
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	450
Итого обязательства	
Итого пассивы	

4. Проведите анализ абсолютного и относительного изменения стоимости имущества корпорации? Какие выводы Вы можете сделать?

	На 31.12.2019 в млн. руб.	На 31.12.2020 в млн. руб.
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	520	650
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Запасы	86	90
Дебиторская задолженность	360	320
Денежные средства	1	2
Прочие оборотные активы	3	4
Итого активы		
III. Собственный капитал		Не изменился
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	100	0
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	320	
Итого пассивы		

5. Проведите анализ абсолютного и относительного изменения долгосрочной задолженности корпорации? Какие выводы Вы можете сделать?

	На 31.12.2019 в млн. руб.	На 31.12.2020 в млн. руб.
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	500	600
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	400	450
Итого активы		
III. Собственный капитал	200	200
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	380	420
Итого пассивы		

6. Проведите анализ абсолютного и относительного изменения основного капитала корпорации? Какие выводы Вы можете сделать?

	На 31.12.2019 в млн. руб.	На 31.12.2020 в млн. руб.
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	300	350

Итого активы		
III. Собственный капитал	100	Не изменился
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	340	400
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	420	400
Итого пассивы		

7. Корпорация имела оборотные средства в размере 1 000 ден. ед., чистые основные средства в размере 4 500 ден. ед., текущие обязательства 500 ден. ед., долгосрочную задолженность – 1 200 ден. ед. Каков собственный акционерный капитал этой корпорации? Чему равен чистый оборотный капитал? Какие выводы Вы можете сделать?

8. Корпорация три года назад купила новое оборудование на сумму 3 млн ден. ед. В настоящее время это оборудование может быть продано за 2 млн ден. ед. Текущий баланс показывает чистые основные средства в размере 1,5 млн ден. ед. Текущие обязательства составляют 500 000 ден. ед., чистый оборотный капитал 500 000 ден. ед. Если бы все текущие счета были ликвидированы сегодня, то корпорация получила бы 1,2 млн. ден. ед. Какова балансовая стоимость активов корпорации в настоящее время? Какие выводы Вы можете сделать?

10. В балансе корпорации от 31 декабря 2019 года показаны оборотные средства в размере 500 ден. ед., а текущие обязательства – 400 ден. ед. В балансе от 31 декабря 2020 года – 600 и 450 ден. ед. соответственно. Каково было увеличение чистого оборотного капитала за 2020 год? Какие выводы Вы можете сделать?

11. Баланс корпорации от 31 декабря 2019 года показывает долгосрочную задолженность в размере 5 млн ден. ед., а от 31 декабря 2020 года – 5,9 млн ден. ед. В отчете о прибыли и убытках за 2019 год расходы на выплату процентов равны 575 000 ден. ед. Чему равнялись денежные потоки держателям обязательств в течение 2020 года? Какие выводы Вы можете сделать?

12. В балансе корпорации от 31 декабря 2019 год показаны обыкновенные акции 300 000 ден. ед. и дополнительное оплаченное увеличение акционерного капитала 5 700 000 ден. ед. На 31 декабря 2020 года эти показатели соответственно равны 325 000 и 5 975 000. Если в 2018 году корпорация выплатила дивиденды на сумму 450 000 ден. ед., чему равны денежные потоки акционерам за год? Какие выводы Вы можете сделать?

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании Ученого совета ЧУ ВО МосАП
протокол № 12 от 12.12.2022
(в редакции № 1 от 30.08.2023 г., протокол №8)
(в редакции № 2 от 30.08.2024 г., протокол №8)

УТВЕРЖАЮ

Ректор ЧУ ВО МосАП



Т.В. Васильева

12.12.2022 г

(в редакции № 1 от 30.08.2023)
(в редакции № 2 от 30.08.2024)

**Рабочая программа дисциплины
«Навыки эффективного руководителя»**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегическое управление организацией
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2024

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ.....	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	5
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	7
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....	8
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	14
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	16

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Навыки эффективного руководителя» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина затрагивает такие важные темы, как лидерство, формирование команды, развитие персонала, планирование, а также функции и качества руководителя.

Большинство российских компаний, в силу особенностей нашего рынка труда, выбирают стратегию выращивания руководителей внутри компании из числа лояльных, отличившихся и наиболее перспективных сотрудников. В последствии многие сталкиваются с проблемой неэффективной деятельности вверенного «новичку» подразделения. Более того, отсутствие управленческих навыков у специалиста, и возникающие в связи с этим трудности могут повлиять на его решение об увольнении с предприятия.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент как дисциплина по выбору.

Дисциплина изучается на 1 курсе во 2 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины является формирование у обучающихся целостного представления о сущности управления и роли управленческих навыков в работе руководителя.

Задачи дисциплины:

- ознакомить с основными современными теоретическими концепциями менеджмента;
- изучить систему управления и факторы, способствующие развитию навыков эффективного руководителя;
- вооружить обучаемых знаниями теоретических основ, основных механизмов и методов формирования имиджа эффективного руководителя;
- содействовать формированию практических навыков управленца и особенностей его восприятия общественностью.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование
следующих компетенций, предусмотренных образовательной
программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен разрабатывать кадровую стратегию организации и использовать новейшие методы управления командообразованием и профессиональным развитием квалифицированных кадров.	ПК-3	ПК-3.2. Определяет свою роль в команде на основе кадрового планирования и контроллинга, использования стратегии привлечения персонала к сотрудничеству для достижения поставленной цели, эффективного взаимодействия и руководства коллективом	основные теоретические подходы в управлении персоналом и построении стратегии организации; методологию, технологию и условия принятия управленческих решений; принципы командообразования и развития лидерского потенциала	выделять этапы процесса принятия рациональных управленческих решений; применять методы и средства познания для интеллектуального развития, повышения культурного уровня, профессиональной компетентности руководителя; использовать психологические методы в управлении командами	постановки целей и анализа ограничений при принятии управленческих решений с учетом психологической составляющей; использования системного подхода к анализу организационных проблем.	<u>Контактная работа:</u> Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	Форма ТКУ Форма ПА, балл
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Тема 1. Управление как процесс. Понятие эффективного руководителя. Профессиональные и личностные компетенции		2		1						14	Доклад / 5 Отчет по ситуационному практикуму/10
Тема 2. Управленческий цикл. Виды управления.		2		1			1			13	Доклад / 5 Отчет по ситуационному практикуму/10 Эссе/5 Участие в тренинге/5
Тема 3. Постановка задач по технологии SMART		2		1			1			13	Доклад / 5 Отчет по ситуационному практикуму/10 Эссе/5 Участие в тренинге/5
Тема 4. Организация и планирование деятельности.				1						13	Отчет по ситуационному практикуму/10
Тема 5. Ситуативное руководство.				1						13	Отчет по ситуационному практикуму/10
Тема 6. Мотивация персонала				1						13	Отчет по ситуационному практикуму/10
Тема 7. Контроль деятельности и обратная связь сотрудникам.		2								13	Доклад / 5
Всего:		8		6			2			92	100
Контроль, час											Зачет
Объем дисциплины (в	108										

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)								Самостоятельная работа обучающихся	Форма ТКУ Форма ПА, балл	
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра			Из них в форме практической подготовки
Очная форма											
академических часах)											
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Управление как процесс. Понятие эффективного руководителя. Профессиональные и личностные компетенции.

Понятие управления как процесса. Концепции современного менеджмента. Образ эффективного руководителя. Руководитель глазами подчиненного. Руководитель глазами руководителя. Управление как специфический вид человеческой деятельности. Психологические закономерности человеческой деятельности. Современные представления об организации и управлении. Управление как технология.

Тема 2. Управленческий цикл. Виды управления.

Динамика управленческого цикла: организация, планирование, мотивация сотрудников, контроль и обратная связь. Понятие организации и ее структуры. Руководитель как субъект подсистемы организации. Статусы и роли в организации. Психологические особенности деятельности руководителя при различных видах соподчинения в организации. Классификация стилей деятельности при различных видах соподчинения.

Тема 3. Постановка задач по технологии SMART.

Сущность технологии постановки задач. Критерии формулирования. Исходные правила при работе с целью. Понятие цели. Виды целей. Ценности и цели руководителя. Критерии достижения целей. Методика построения “дерева” целей.

Тема 4. Организация и планирование деятельности.

Делегирование: преимущества и риски. Выбор задачи для делегирования. Выбор сотрудника для делегирования. Встреча с целью делегирования. Матрица Эйзенхауэра. Система ежедневного планирования «Альпы». Основные принципы планирования. Правила составления плана. Сущность и виды управленческих решений. Психологический механизм принятия решений. Стили принятия решений. Групповые методы решения управленческих задач (“мозговой штурм”, синектика, методы Гордона, “635”, Дельбека и др.).

Тема 5. Ситуативное руководство.

Понятие ситуативного руководства. Анализ бизнес-кейсов. Уровни зрелости сотрудников. Стили руководства. Сущность и место планирования в структуре управленческой деятельности руководителя. Основные категории планирования: стратегия, тактика, политика, процедуры, правила. Объективные и субъективные предпосылки снижения эффективности планирования. Система планирования личного времени руководителя.

Тема 6. Мотивация персонала

Базовые принципы мотивации. Классификация потребностей по А. Маслоу. Основные мотивы сотрудников. Идеи и ошибки в мотивации персонала. Инструменты выявления мотивов (наблюдение; тестирование; личная встреча с сотрудником). Стимулы в копилке руководителя (бесплатные вознаграждения. Копилка стимулов. Мотивационные слова. Работа с демотивированным сотрудником. Причины демотивации. Поведение сотрудника при демотивации. Личная встреча с демотивированным сотрудником. Понятие об организаторской деятельности. Структура и функции организаторской деятельности. Индивидуальный стиль организаторской деятельности. Оценка организаторских способностей руководителей в динамической структуре личности.

Тема 7. Контроль деятельности и обратная связь с сотрудниками.

Виды и функции контроля. Выбор подходящего вида контроля. Цели и функции обратной связи. Правила подачи обратной связи. Алгоритм подачи обратной связи сотруднику.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, семинары, ситуационные практикумы, тренинги, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданиям преподавателя.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по

изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;
- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по подготовке доклада

Доклад - сообщение по заданной теме, с целью внести знания из дополнительной литературы, систематизировать материал, проиллюстрировать примерами, развивать навыки самостоятельной работы с научной литературой, познавательный интерес к научному познанию.

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными. Работа студента над докладом включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут.

Докладчик должен знать и уметь:

- сообщать новую информацию;
- использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего семинарского занятия;
- дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут);
- иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

Структура выступления.

Вступление должно содержать:

- название, сообщение основной идеи;
- современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов;
- живую интересную форму изложения;
- акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

Основная часть, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части – представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудиовизуальных и визуальных материалов. Заключение – ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

Методические указания для обучающихся по участию в тренинге

Тренинг – это форма интерактивного практического занятия, цель которого – сформировать у студентов поведенческие паттерны для дальнейшей успешной работы. Наименование тренинга созвучно изучаемой теме (указывается в тематическом плане) и сообщается

студентам в начале соответствующего практического занятия. По итогам работы преподаватель выставляет соответствующие баллы, которые зависят от степени активности студента в тренинге и меры его эффективного участия в работе группы.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Методические указания для обучающихся по написанию эссе

Эссе - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться.

Структура эссе.

1. Титульный лист

2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически; На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с

указанием области ее применения и т.д. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Управление как процесс. Понятие эффективного руководителя. Профессиональные и личностные компетенции</i>	Управление как специфический вид человеческой деятельности. Психологические закономерности человеческой деятельности.	Работа в Электронной библиотеке Академии, порталах сети Интернет Конспектирование Подготовка доклада Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму	Доклад Отчет по ситуационному практикуму
<i>Тема 2. Управленческий цикл. Виды управления.</i>	Понятие организации и ее структуры. Руководитель как субъект подсистемы организации. Статусы и роли в организации.	Работа в Электронной библиотеке Академии, порталах сети Интернет Конспектирование Подготовка доклада Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму Написание эссе Подготовка к тренингу	Доклад Отчет по ситуационному практикуму Эссе Участие в тренинге
<i>Тема 3. Постановка задач по технологии SMART</i>	Понятие цели. Виды целей. Ценности и цели руководителя. Критерии достижения целей.	Работа в Электронной библиотеке Академии, порталах сети Интернет Конспектирование Подготовка доклада Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному	Доклад Отчет по ситуационному практикуму Эссе Участие в тренинге

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
		практикуму Подготовка к тренингу Написание эссе	
<i>Тема 4. Организация и планирование деятельности.</i>	Сущность и виды управленческих решений. Психологический механизм принятия решений. Стили принятия решений.	Работа в Электронной библиотеке Академии, порталах сети Интернет Конспектирование Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму	Отчет по ситуационному практикуму
<i>Тема 5. Ситуативное руководство.</i>	Сущность и место планирования в структуре управленческой деятельности руководителя. Система планирования личного времени руководителя.	Работа в Электронной библиотеке Академии, порталах сети Интернет Конспектирование Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму	Отчет по ситуационному практикуму
<i>Тема 6. Мотивация персонала</i>	Понятие об организаторской деятельности. Структура и функции организаторской деятельности. Оценка организаторских способностей руководителей в динамической структуре личности.	Работа в Электронной библиотеке Академии, порталах сети Интернет Конспектирование Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму	Отчет по ситуационному практикуму
<i>Тема 7. Контроль деятельности и обратная связь с сотрудниками.</i>	Алгоритм подачи обратной связи сотруднику.	Работа в Электронной библиотеке Академии, порталах сети Интернет Конспектирование Подготовка доклада	Доклад

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-

МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Адизес И.К. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует: [16+] / И.К. Адизес. – 8-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 263 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

Дополнительная литература:

1. Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом : учебное пособие / Г. Х. Бакирова. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 592 с. : табл., схем. – (Magister). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

2. Бауэр М. Курс на лидерство: альтернатива иерархической системе управления компанией: [16+] / М. Бауэр; ред. О. Нижельская, Ю. Быстрова. – 3-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 198 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru>

3. Козлова А.М. Организационное поведение. Для руководителей: [16+] / А.М. Козлова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 319 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru>

4. Шекшня С. Как эффективно управлять свободными людьми: коучинг: [16+] / С. Шекшня ред. Н. Казакова. – 3-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 206 с.: схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

Наименование портала (издания, курса, документа)	ссылка
Реферативный интернет-дайджест психологических наук	http://psycdigest.ru/
Образовательный портал	http://univertv.ru/video/psihologiya/

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
- Inkscape – векторный графический редактор <https://inkscape.org/ru/o-programme/>

- Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>

электронно-библиотечная система:

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

современные профессиональные базы данных:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

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

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
1	Ситуационные практикумы	20-30 – отчет содержит развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд; 10-19 – отчет содержит развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро-группы) даны краткие ответы на вопросы представителей других команд; 1-9 – отчет содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд; 0 – отчет не содержит ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд.
2	Доклад	Оценки доклада: 5 – доклад выполнен в соответствии с требованиями: 10 правильно оформленных слайдов презентации, грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на все вопросы преподавателя и обучающихся; 4-3 – доклад выполнен в соответствии с требованиями, но с плохой презентацией, грамотное использование профессиональной терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на большинство вопросов преподавателя и обучающихся; 2-1 – доклад выполнен с нарушением базовых требований, без презентации, докладчик был «привязан» к тексту, докладчик испытывал затруднения при ответе на вопросы преподавателя и обучающихся; 0 – доклад не сделан вообще или сделан не по существу вопроса, докладчик не смог ответить на вопросы преподавателя и обучающихся.
3	Эссе	5 – тема раскрыта в полном объеме в соответствии с рекомендациями, замечаний по оформлению нет; 4-3 – тема раскрыта в полном объеме в соответствии с рекомендациями, есть замечания по оформлению; 2 – тема раскрыта не в полном объеме, замечаний по оформлению нет; 1 – тема раскрыта только частично, нарушены правила по оформлению; 0 – эссе не сделано.
4	Тренинг	5 – активность и верные ответы составляют более 90% от общего количества; 4-3 – активность и верные ответы составляют 80-50% от общего количества; 2-1 – активность и верные ответы составляют менее

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
		50% от общего количества

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Примерные темы докладов:

1. Теории самообучающихся организаций.
2. Факторы эффективного управления.
3. Особенности современного менеджмента.
4. Линейные и кадровые аспекты управления.
5. История и функция психологии управления.
6. Ассертивность как фактор организации поведения.
7. Теория исполнительской деятельности. Теории X, Y, Z.
8. Женщина-руководитель.
9. Психология инноваций: комплексное управление качеством.
10. Лидерство и власть в организации.
11. Стили руководства в психологии менеджмента.
12. Роль и значение руководителя в организации.
13. Основные методы решения управленческих задач.
14. Психологические аспекты приема на работу. Диагностические методики.
15. Психологический конфликт в условиях трудовой деятельности. Пути разрешения конфликта. Диагностические методики.
16. Кадровая политика. Ее значение и функции.
17. Психолог на предприятии. Его роль. Диагностическое направление деятельности.
18. Современный руководитель. Деловые качества руководителя. Общая характеристика.

Примерные темы эссе:

Тема 2. Управленческий цикл. Виды управления

1. Управление как способ организации деятельности
2. Основные этапы развития управленческо-психологической деятельности.
3. Специфика развития эффективных навыков руководителя
4. Базовые качества личности руководителя.
5. Психологические особенности управленческой команды.
6. Особенности группы как объекта управления.

Тема 3. Постановка задач по технологии SMART

1. Цели и ценности организации: синергия управления на различных уровнях

2. Культура организации и её оценка руководителем
3. Методы исследования целей и ценностей руководителей
4. Использование технологии SMART в оценке персонала организации
5. Технология SMART в повышении личной самооэффективности

Тема 7. Контроль деятельности и обратная связь с сотрудниками

1. Обеспечения порядка в совместной жизни и деятельности людей?
2. Какова социально-психологическая природа власти?
3. Каковы мотивы подчинения в системах управления?
4. Основные положения работы А. Зыкова «Как и чем управляются люди».

Примерные задания для тренингов

Тренинг 1. «Эффективный руководитель. Поведение в условиях переговорного процесса»

Ситуация 1. Уверенный в себе. Хорошо знает, чего хочет. Заранее формулирует суть вопроса и немедленно переходит к ней, не размениваясь на пустяки и частности. Быстро перехватывает *инициативу беседы* и начинает *управлять разговором*. Его настойчивость легко принять за раздражение, особенно, если невнимательно слушать.

Вариант ответа: В разговоре с таким сотрудником важно вести себя спокойно, устойчиво, говорить уверенно. Стараться быть как можно более лаконичным, поскольку многословие обоих только запутает. Оперировать только проверенной информацией. Внешне речь должна звучать чуть менее активно, чем речь собеседника. Если быть с ним на равных, может возникнуть спор или даже конфликт, переговоры будут провалены.

Ситуация 2. Недовольно-агрессивный. Агрессивен, эмоционально не сдержан, слова и жесты подчеркнута раздражительны.

Вариант ответа: В разговоре с таким сотрудником важно быть спокойным, сдержанным и хладнокровным. Как можно внимательнее слушать и не поддаваться на эмоциональные провокации. Выразив сочувствие и понимание, предлагать совместный план работы. Быть убедительным в том, что план реален.

Ситуация 3. Любитель поговорить. Говорит не по существу, «растекается мыслью по древу».

Вариант ответа. Использовать паузы, чтобы перенаправить разговор в нужное русло. Начинайте как бы новый смысловой абзац: говорить четко, нарочито обращаясь по имени и отчеству, делать обобщающие замечания относительно предыдущего тезиса. Если до ближайшей паузы далеко, тактично прервать собеседника: задать конкретный вопрос, который имеет отношение к сути дела. Когда инициатива «в руках», говорить четко, не делать больших пауз, в

которые можно «вклинить» с разговором «обо всем на свете». Не позволять втягивать себя в беседу, не относящуюся к делу. Поддерживать только те вопросы, которые имеют прямое отношение к обсуждаемой проблеме. Следить за своим эмоциональным состоянием: дышать глубоко и говорить ровным голосом. Чтобы не раздражаться, перехватывать инициативу в разговоре.

Тренинг 2. Профессиональные компетенции. Планирование деятельности.

Задание: Провести выборочное интервью с незнакомыми людьми (3-5 чел.) с целью подбора кандидатов на вакантную должность.

Цель: провести селективное интервью; осуществить наблюдение и сбор данных; описать процедуру переговорного процесса; составить отчет в гипотетическую команду «Последний герой».

Этапы работы:

1. Выработать *критерии* для отбора участников (параметры оценки, вопросы) и обосновать каждый критерий.
2. Продумать *план работы и этапы* проведения интервью.
3. Составить *подробное описание* подготовки к проведению интервью.
4. Провести *интервью* и оценить *первоначальные результаты* наблюдений.
5. Отметить *особенности работы* с каждым участником (его поведение, реакции, умение ориентироваться в ситуации, способность отвечать на вопросы и т. д.). Указать на возможно возникшие трудности при взаимодействии с ними.
6. Дать *экспертное заключение* по каждому респонденту с точки зрения соответствия выработанным критериям.
7. Вынести *заключительное решение* по всем наблюдаемым признакам и представить *рейтинг результатов*.
8. Дать *оценку своей работы*. Прокомментировать свои ощущения, психологическое состояние, эмоциональные реакции.

Тренинг 3. «Контроль деятельности. Лидерский потенциал»

Задание 1. Оцените свой *лидерский потенциал*, используя методику «Карта самооценки» по шкале Лайкерта («1» низкий уровень; «7» очень высокий уровень)

Этапы работы:

1. Проведите оценку в режиме *Я-реальное* («актуальный уровень»)
2. Проведите оценку в режиме *Я-идеальное* («желаемый уровень»)
3. Рассчитайте *коэффициент согласованности* с помощью коэффициента ранговой корреляции
4. Сделайте *вывод о степени расхождения Я-реального и Я-идеального*.
5. Оцените в модели компетентности уровень лидерского потенциала руководителя.

- ✓ Я в данной организации
- Я в «идеальной организации»

№	Параметры	Степень выраженности						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Ответственность за результаты своей деятельности							
2.	Развитая интуиция							
3.	Эрудированность, энергичность							
4.	Способность планировать, организовывать деятельность							
5.	Уверенность в себе и принимаемых решениях							
6.	Гибкость							
7.	Инициативность							
8.	Критичность							
9.	Целеустремленность							
10.	Требовательность							
11.	Креативность							
12.	Оригинальность, находчивость, разносторонность							
13.	Стремление к личностному росту							

Задание 2. Оцените свой лидерский потенциал, используя *метод ранжирования*.

Этапы работы:

1. Впишите в Протокол *способности к эффективному руководству* в соответствие с Вашим *представлением о себе*.

2. Предложите *другому* человеку *оценить Ваши способности к эффективному руководству*.

3. Рассчитайте *коэффициент согласованности* с помощью коэффициента ранговой корреляции

4. Сделайте *вывод о степени расхождения* Ваших представлений о себе как о руководителя и представлениями о Вас других людей.

СПОСОБНОСТИ К ЭФФЕКТИВНОМУ РУКОВОДСТВУ

• **Организаторские** (*целеустремленность, решительность, креативность*)

• **Коммуникативные** (*умение входить в контакт, налаживать взаимоотношения, профессиональная компетентность, развитые каналы вербального и невербального общения*)

• **Аналитические способности** (*умение обрабатывать нужную информацию, оценивать, сравнивать, усваивать*)

• **Высокий уровень понятийного мышления**

• **Вербальные способности** (*умение правильно и понятно изъясняться*)

• **Ораторские способности**

- Умение вести переговоры, способность убеждать
- Умение слушать
- Хорошо развитая образная и словесно-логическая память
- Высокий уровень переключаемости и распределения внимания
- Способность влиять на окружающих
- Умение принимать решения в неопределенных ситуациях
- Умение управлять собой

Протокол для индивидуального ранжирования

№	Лидерские способности	Ваш ранг	Ранг	Разница рангов (d)

Типовые задания к ситуационному практикуму

Кейс 1

1. Как вы объясните социально-психологический феномен «социального мундира»? Что это такое? Как это связано с фрустрирующей ролью руководителя? Насколько психологически оправдана данная роль? Каковы психоэмоциональные последствия длительного нахождения в этой роли?

2. Приведите примеры «Я–Ты высказываний». Объясните коммуникативные реакции «социальных мундиров» в зависимости от «Я–Ты высказываний». Приведите примеры ситуаций, в которых руководитель использует «Ты-утверждение». Опишите поведение сторон и дайте психологическую характеристику каждой из них.

Кейс 2

1. Приведите примеры определённых моделей поведения (адекватные и неадекватные варианты использования):

- Пассивная модель
- Агрессивная модель
- Ассертивная модель.

2. Приведите примеры ситуаций, в которых руководитель использует ту или иную поведенческую модель. Укажите условия, в которых та или иная модель будет являться адекватным вариантом поведения.

Кейс 3

1. Вам предстоит участие в переговорах с деловым партнером. Опишите алгоритм проведения переговоров с различными психологическими типами людей.

2. Какие формы взаимодействия с акцентуированными личностями целесообразно учитывать при проведении совещаний или деловых встреч?

Кейс 4

Дайте аргументированный ответ на следующие вопросы.

- Какие психологические приёмы в процессе *переговоров* являются наиболее эффективными?

- Меняется ли *поведение людей в процессе интервьюирования (переговорного процесса)*?

- Чем, по вашему мнению, определяется *лидерство* – личностью или социальной ситуацией?

- Какие личности можно назвать харизматичными?

Кейс 5

Заполните пробелы в нижеприведенных примерах – приемах аргументации, используемым в процессе переговоров

- Постепенно *подводите оппонента к _____ (противоположным) выводам* путем поэтапного прослеживания процедуры решения проблемы

- Постепенно подведите оппонента к полному согласию с Вами путем получения от него *согласия сначала в _____ (главном), а затем в _____ (частностях)*

- *Разделите аргументы спорящего на _____, _____ (неверные, сомнительные и ошибочные)* с последующим доказательством несостоятельности его общей позиции

- Постройте свой разговор таким образом, чтобы он на Ваши первые вопросы отвечал _____ («Да... Да...»). В последующем ему будет намного проще соглашаться с Вами и по более существенным вопросам

- Соглашаясь с высказыванием спорящего, *внезапно опровергните его доказательства с помощью _____ (одного сильного аргумента)*. Этот метод хорош, если партнер агрессивен

- Умышленно *замедляйте проговаривание вслух наиболее _____ (слабых мест)* в аргументации оппонента

- Указывайте оппоненту как сильные, так и слабые места того, что Вы предлагаете. Такой метод лучше всего применять при дискуссии с _____ *(интеллектуальным партнером)*

- _____ *(Своевременно)* делайте обобщения и выводы по результатам проведенной дискуссии

Кейс 5

Дайте аргументированные ответы на поставленные вопросы

1. От чего зависит эффективность *стиля лидерства*? Кто такой *харизматичный лидер* и каким образом он оказывает влияние на окружающих? Какие важнейшие *навыки* необходимы эффективному лидеру в современной организации?

2. Назовите важнейшие *компетенции* эффективного руководителя. Чем его *когнитивные свойства* отличаются от рядового сотрудника? Какие вы знаете технологии и методы совершенствования когнитивных навыков (мышления, памяти, внимания, вербального интеллекта)?

Кейс 5

1. Что такое «*практический интеллект*»? Насколько важно для руководителя иметь высокий практический интеллект? Поясните это на моделях *теории мотивации исполнительской деятельности* Д. МакГрегора и У. Оучи.

2. Какая *мотивационная модель управления* персоналом вам ближе? Поясните. Приведите примеры *успешного использования* моделей управления в организациях современного типа (например, компания Блумберг).

Кейс 6

1. Потребности объединяться в группы характерна для всех людей, независимо от возраста, пола, национальной принадлежности и профессионального статуса. Дайте объяснение этому феномену с точки зрения *групповой динамики, мотивационных потребностей, социальных целей*.

2. Чем обусловлены *цели формальных организаций*? Так ли уж важны в организации неформальные объединения? Обоснуйте с точки зрения социально-психологических факторов. Приведите в качестве примера типы организаций, в которых неформальные связи являются частью формальных отношений.

3. Существует ли разница между *ролью, статусом, внутренней установкой и позицией*? Приведите примеры, когда эти позиции вступают в рассогласование и даже деформируют личность. В каком *классическом эксперименте* роль, навязанная условиями эксперимента, вызвала сильный когнитивный диссонанс и создала угрозу здоровью его участников?

Кейс 7

Вы – руководитель. Вы поручили своему сотруднику подготовить отчет о работе Вашей группы. Отчет необходимо предоставить руководителю. Отчет должен включать цифры, показатели эффективности работы. Отчет был сдан на 2 дня позже установленного срока, но в нем не только приводились цифры и факты о работе, но и подробный анализ приведенных данных, описание проблем и предложения по их преодолению. Работа была проделана большая, но вы безнадежно опоздали, потому что отчет, сначала нужно утвердить, только после этого его можно предоставить руководству (встреча с руководителем отдела сегодня).

Задание: Дайте обратную связь своему коллеге с учетом технологии SMART и мотивирования.

Кейс 8

Вы – сотрудник отдела. По поручению руководителя вы составили отчет о работе Вашего отдела, который необходимо предоставить руководителю управления. По складу ума вы аналитик, поэтому цифры и факты дают вам колоссальный материал для размышления. Вы решили отразить ваши идеи в данном отчете. Подробный отчет потребовал от вас больше усилий, и вы смогли сдать его на 5 дней позже назначенного срока.

Задание: Получите обратную связь от руководителя. Подумайте, какие эмоции у вас возникают и почему. Что было для вас самым ценным в обратной связи.

Кейс 9

Вы – сотрудник на испытательном сроке. В работе нравится возможность общения с людьми, вы заинтересованы в получении опыта работы менеджером, берете инициативу в работе с клиентами, получаете удовольствие от того, что люди довольны от общения с вами и особо их не заставляете сразу принимать решения на покупку, а даете все возможные варианты подумать. Для вас главное – общение с клиентом и комфорт. Однако руководитель ваш считает, что вы нарушаете требования технологии продаж, не соответствуете тем правилам, которые прописаны в регламенте.

Задание: Получите обратную связь от руководителя. Подумайте, какие эмоции у вас возникают и почему. Что было для вас самым ценным в обратной связи.

Кейс 10

Вы – руководитель группы. Вы поставили задачу своему сотруднику подготовить мероприятие по сплочению вашей группы. Сотрудник с удовольствием взялся за это задание, разработал сценарий и даже закупил реквизит. При этом организация мероприятия сильно пострадала – явка сотрудников была минимальной (перепутали время, кто-то забыл). Результат - сплочение коллектива не достигнут.

Задание: Дайте обратную связь своему коллеге с учетом технологии SMART и мотивирования.

Кейс 11

Вы – сотрудник, мечтающий о карьерном росте. Ваша работа вам нравится, вы делаете ее с удовольствием. Ваш руководитель предложил Вам взяться за организацию и проведение командообразующего мероприятия. Вы подошли к выполнению задания очень ответственно, разработали программу, закупили реквизит. Правда, оповестить вовремя всех сотрудников о мероприятии вы забыли, поэтому напоминали всем, кого встречали на перерыве. Мероприятие по сути состоялось, но коллектив был далеко не в полном составе.

Задание: Получите обратную связь от руководителя. Подумайте,

какие эмоции у вас возникают и почему. Что было для вас самым ценным в обратной связи.

Кейс 12

Изо дня в день вы наблюдаете за работой своих подчиненных. В последнее время вы стали отмечать, что девушка-специалист стала допускать много ошибок в документах, перестала быть приветливой с коллегами из других отделов. После очередной ошибки девушки, которая привела к неприятному разговору с коллегами из смежного подразделения, вы решили обсудить с ней сложившуюся ситуацию.

Задание: Дайте обратную связь своей сотруднице с точки зрения психологических механизмов восприятия, влияния, авторитета и власти.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «проводится в форме зачета».

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя. Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов «Зачтено» – 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задачи решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70-89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения задач правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50- 9 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задача решена частично. «Не зачтено» – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задачи не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1-го типа

1. Что представляет собой управление как социально-

психологическое явление?

2. Какое отношение психология управления имеет к общей теории управления?

3. Какими способами может устанавливаться и поддерживаться порядок в совместной жизни и деятельности людей?

4. Каковы психологические основы власти?

5. Что представляет собой управление как «вертикальное разделение труда»?

6. Что представляет собой основная тенденция в теории и практике управления?

7. На основе каких теорий осуществляется исследование личности руководителя?

8. Раскройте специфические базовые качества личности руководителя.

9. Охарактеризуйте основные лидерские функции.

10. Что представляют собой организаторские способности по Л.И. Уманскому?

11. Я-концепция руководителя и ее функции в управленческой деятельности.

12. Психологические особенности роли подчиненного.

13. Мотивы подчинения.

14. Взгляд на особенности личности подчиненного с позиций «теории Х и теории Y».

15. Что представляет собой деятельность как объект управления?

16. Основные рекомендации по передаче подчиненным обратной информации.

17. Методика психологического анализа задачи групповой деятельности руководителем?

18. Психологические особенности управленческого решения.

19. Что представляет собой «распорядительство» по Файоллю?

20. Какие управленческие функции образуют «внутреннее управление» организацией?

21. Что включает индивидуальная работа руководителя с подчиненными?

22. Что такое «психологическая проблема» с точки зрения руководителя?

23. В чем заключается управление развитием группы?

24. Какие управленческие задачи и каким образом можно решить при помощи «метамоделей»?

25. Что представляет собой управленческо-психологическое консультирование?

Задания 2-го типа

1. Зачем нужен руководитель?

2. Что такое управление?

3. Управление - процесс достижения цели с эффективным использованием человеческого ресурса. В чем парадокс?

4. Метафора «Студент медицинского Вуза». Если попросить студента медицинского Вуза провести операцию, то он откажется. Почему?

5. Если попросить студента управленца стать начальником, то он скорее всего согласится. Почему?

6. Для того, чтобы оценить результат необходимо точно представлять конечную цель. Почему?

7. Системный подход в планировании. Приведите примеры.

8. Умение делегирования и постановки целей. Приведите примеры.

9. Типы сотрудников и стили взаимодействия с ними. Приведите примеры.

10. Способы контроля. Приведите примеры.

11. Правила, по которым будет организована наша работа. Приведите примеры.

12. Кто же такой «эффективный руководитель». Чем он отличается от рядового сотрудника?

13. Какие есть ожидания от работы «эффективного руководителя»?

14. Представьте, кто такой «эффективный руководитель глазами подчиненных; глазами самого себя; глазами руководителя.

15. «Эффективный руководитель глазами руководителя»: каким он должен быть; что он должен знать; что он должен уметь; что он должен делать.

16. Какие качества являются самыми важными для эффективного руководителя?

17. Какие знания и умения руководителя являются залогом успеха?

18. Какое поведение руководителя говорит о его компетентности?

19. Какие инструменты управления использует эффективный руководитель?

20. В какие моменты у подчинённых пропадает желание выполнять задачу?

21. Какие действия руководителя могут улучшить результат работы?

22. Что такое планирование деятельности? Приведите примеры.

23. Что такое организация деятельности? Приведите примеры.

24. Что такое мотивация персонала? Приведите примеры.

Задания 3-го типа

Задание 1.

Вы руководитель группы. Заканчивается первый квартал, у вас «горит» отчет о проделанной сотрудниками и вашей группой в целом, работе, это должно было быть готово к пятнице, но последний срок в понедельник утром. Ваша задача уговорить сотрудника вашего отдела выйти на работу в ближайшую субботу в его выходной день. При этом

он должен выйти на добровольных началах, то есть бесплатно.

Найдите способы мотивации, подходящие для этого сотрудника.

Задание 2.

Вы сотрудник группы. Ваш руководитель просит вас выйти в субботу на работу (в Ваш выходной день). И как раз в эту субботу ваш день рождения, и отсутствие на нем чревато для Вас как минимум обидой со стороны близких и друзей. Ваша задача отказаться от работы в Ваш выходной день, другой вариант возможен, только если руководитель предложит Вам какой-нибудь супервариант.

Задание 3.

Ваш руководитель просит Вас взять на себя ведение клиентской базы Вашего коллеги, пока он в отпуске больше 3-х недель по семейным обстоятельствам. И это при том, что Вы едва успеваете справляться со своими клиентами, у вас скоро намечаются личные встречи, да и бесконечные отчеты, которые вам приходится делать каждый день. Ваша задача согласиться за вознаграждение в виде премии, или если Вам дадут понять, что при предстоящем расширении департамента, в котором Вы работаете, вы сможете рассчитывать на интересную позицию (как минимум должность начальника отдела по продажам)!

Задание 4.

Ваш руководитель просит вас задерживаться на работе на 2 часа, в течение 2-х последующих недель. Аргументация у вашего руководителя была следующая: отдел не успевает выполнить план в срок и нужно исправлять ситуацию путем введения дополнительного рабочего времени. Ваша задача, согласиться только в одном случае, если вы почувствуете свою значимость в компании. Не афишируя того, что для вас это важно!

Задание 5.

Ваша задача замотивировать сотрудника, а именно: чтобы в последующие две недели сотрудник задерживался на работе на 2 часа. Причина этой просьбы проста: отдел не успевает выполнить план в срок и поэтому необходим дополнительный ресурс времени в виде дополнительных 2 часов каждый день. Найдите подходящий способ мотивации для сотрудника!

Задание 6.

Дела бывают важными и неважными, срочными и не срочными.

- Что относится к типу дел Важное/Срочное? Приведите примеры.
- Что относится к типу Важное/Не срочное. Приведите примеры.
- Что относится к типу Неважное/Срочное. Приведите примеры.
- Что относится к типу Неважное/Несрочное. Приведите примеры.

Задание 7.

Делегирование полномочий. Почему руководитель предпочитает выполнить задачу сам, чем делегировать?

- Квадрат делегирования. Что делегировать?
- Квадрат делегирования. Кому делегировать?

- Квадрат делегирования. Как делегировать?
- Квадрат делегирования. Зачем делегировать?
- Задачи, которые нельзя делегировать. Приведите примеры.

Задание 8.

Этапы и виды контроля. Приведите примеры.

- Итоговый контроль
- Предварительный контроль
- Текущий контроль
- Выборочный контроль
- Результаты контроля.

Задание 9.

Обратная связь: цели и функции.

- Зачем нужна обратная связь? Приведите пример
- Правила подачи обратной связи. Перечислите.
- Алгоритм подачи обратной связи. Целесообразность.

Задание 10.

Зрелость сотрудника

- В чем она проявляется?
- Тип руководства в зависимости от уровня зрелости.
- Факторы, определяющие уровень зрелости сотрудника.
- Психологические признаки зрелости сотрудника.
- Мотивация сотрудников в модели X, Y, Z. Отличительные признаки.

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании Ученого совета ЧУ ВО МосАП
протокол № 12 от 12.12.2022
(в редакции № 1 от 30.08.2023 г., протокол №8)
(в редакции № 2 от 30.08.2024 г., протокол №8)

УТВЕРЖАЮ

Ректор ЧУ ВО МосАП



Т.В. Васильева

12.12.2022 г

(в редакции № 1 от 30.08.2023)

(в редакции № 2 от 30.08.2024)

**Рабочая программа дисциплины
«Цифровые технологии в менеджменте»**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегическое управление организацией
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2024

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ.....	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	5
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	6
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	7
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....	7
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	12
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	14

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Цифровые технологии в менеджменте» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина включена в систему учебных предметов, обеспечивающих теоретическую подготовку специалистов данного профиля. Дисциплина направлена на ознакомление с принципами построения информационных систем, их классификацией, архитектурой, составом функциональных и обеспечивающих подсистем и формирование практических навыков по применению современных информационных систем для решения задач экономического управления.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент как дисциплина по выбору.

Дисциплина изучается на 1 курсе во 2 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины является формирование у обучающихся целостного представления по эффективному использованию современных средств информационных технологий в сфере менеджмента, формирование общих знаний и системного подхода при рассмотрении использования и внедрения различных информационных технологий и программных комплексов на объектах экономического, социального и технического плана применительно к менеджменту.

Задачи дисциплины:

- изучение и освоение общесистемного и прикладного программного обеспечения экономических информационных систем и технологий;
- изучение основных теоретических вопросов и рассмотрение существующего российского и зарубежного практического опыта по созданию, функционированию и развитию информационных систем и технологий, используемых в менеджменте;
- рассмотрение вопросов, связанных с основами управления с применением современных информационных технологий;
- изучение основных принципов организации современных информационных технологий применительно к различным уровням менеджмента;

- получение навыков использования программных продуктов общего и специального назначения, а также телекоммуникационных средств и систем;
- формирование умения самостоятельного решения задач связанных с принятием управленческих решений в экономических системах на основе изученных методов и приемов работы с информационными системами и технологиями;
- выработка умения принимать обоснованные решения о внедрении тех или иных информационных технологий для целей управления;
- изучение различных областей применения информационных систем и технологий в сфере менеджмента.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование
следующих компетенций, предусмотренных образовательной
программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен разрабатывать кадровую стратегию организации и использовать новейшие методы управления командообразованием и профессиональным развитием квалифицированных кадров.	ПК-3	ПК-3.3 Осуществляет разработку и внедрение программ и процедур управления людьми, мониторинг и оценку персонала, разработку методов деловой оценки кадров для организации эффективной производственной деятельности	информационные процессы и методические основы информатизации в современном менеджменте; назначения и области применения основных информационных технологий обеспечения управленческой деятельности; основные принципы стратегического развития информационных технологий и систем в организациях.	оценивать эффективность различных вариантов построения информационных систем и информационного обеспечения управления; работать с информацией в глобальных компьютерных сетях и использовать базовые возможности корпоративных информационных систем с целью анализа экономической информации и принятия обоснованного управленческого решения; собирать, анализировать и интерпретировать необходимую информацию, содержащуюся в различных формах отчетности, отечественных и зарубежных источниках; оценивать организационные и социальные последствия использования технологий и систем	использования основных методов, способов и средств получения, хранения, переработки информации, работы с компьютером как средством управления информацией; проектирования информационных систем сбора, хранения и обработки информации; работы в рамках отдельных информационных технологий	<u>Контактная работа:</u> Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	Форма ТКУ Форма ПА, балл
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Тема 1. Корпоративные информационные технологии и системы управления.			6							30	Отчет по практикуму по решению задач/20 Реферат/10 Эссе/10
Тема 2. Сетевые технологии в менеджменте.			4							26	Отчет по практикуму по решению задач/20 Реферат/10
Тема 3. Технологии обработки управленческой информации. Базы и банки данных.			6							36	Отчет по практикуму по решению задач/20 Реферат/10
Всего:			16							92	100
Контроль, час											Зачет
Объем дисциплины (в академических часах)	108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Корпоративные информационные технологии и системы управления.

Понятие информации. Информационный обмен. Связь управления и информации в системах управления. Отличие организационно-экономических систем от систем автоматического управления. Виды информационных моделей описания предметной области: концептуальная модель, логическая модель, математическая модель, алгоритмическая модель. Роль информационных систем в организационно-экономическом управлении. Виды и структура корпоративных информационных систем (КИС). Системы класса MRP, CRP, FRP, ERP, CRM.

Тема 2. Сетевые технологии в менеджменте.

Сетевые технологии обработки данных. Основы компьютерной коммуникации. Принципы организации и основные топологии вычислительных сетей. Сетевой сервис и сетевые стандарты. Интернет-технологии в менеджменте. Информационные ресурсы Интернета и поиск информации в нем. Состояние и перспективы развития интернет-бизнеса в России. Маркетинговые интернет-исследования. Интернет-сервисы. Основы Web-технологий. Web-дизайн. Обслуживание Web-сайта. Web-протоколы. Web-сервисы.

Тема 3. Технологии обработки управленческой информации. Базы и банки данных.

Процесс принятия решения как основной элемент преобразования информации. Основные фазы процесса принятия решений как информационного процесса. Системы поддержки принятия решений на различных уровнях корпоративного управления. Процессы передачи информации. Потoki информации. Информационный процесс как преобразование «информация – данные». Физический уровень представления информационного процесса: подсистемы обработки данных, обмена данными, накопления данных, управления данными, представления знаний. Экспертные системы. Модели и структуры данных. Реляционные базы данных. Иерархические базы данных. Сетевые БД.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как практикумы по решению задач, так и различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданиям преподавателя.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Практикум по решению задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

В ходе выполнения практикума необходимо следовать технологическим инструкциям, использовать материал лекций, рекомендованных учебников, источников интернета, активно использовать помощь преподавателя на занятии.

Требования к оформлению результатов практикумов.

При подготовке отчета: изложение материала должно идти в логической последовательности, отсутствие грамматических и синтаксических ошибок, правильное оформление рисунков.

Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям.

При подготовке к практическим занятиям необходимо акцентировать внимание студентов на детальное изучение методов решения задач и примеров, рассмотренных на лекционных занятиях и нацелить на самостоятельное решение заданий из учебника, приведенных в конце каждой главы учебника.

Порядок проведения практикума.

1. Преподаватель разъясняет приёмы и методы решения на примере типовых задач по изучаемой теме (2-3 задачи).
2. Преподаватель даёт 2-3 задачи для самостоятельного решения.
3. Преподаватель контролирует решение задач обучающимися в индивидуальном порядке, подсказывает правильные пути решения.
4. По окончании практикума преподаватель подводит итоги, вскрывает типичные ошибки и отмечает отличившихся обучающихся,

успешно решивших все задачи.

В процессе выполнения практикума, обучающиеся более глубоко усваивают физические законы посредством применения их к конкретным физическим ситуациям и процессам, учатся моделировать физические явления и анализировать полученные результаты.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Реферат

Подготовка рефератов направлена на развитие и закрепление у обучающихся навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений

грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Рефераты должны отвечать высоким квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления.

Темы рефератов, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы. Объем реферата может быть от 12 до 15 страниц машинописного текста, отпечатанного через 1,5 интервала, а на компьютере через 1 интервал (список литературы и приложения в объем не входят).

Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы реферата, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования.

В основной части подробно раскрывается содержание вопроса (вопросов) темы.

В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и даны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы.

В список литературы (источников и литературы) обучающийся включает только те документы, которые он использовал при написании реферата.

В приложении (приложения) к реферату могут выноситься таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте реферата.

Методические указания для обучающихся по написанию эссе

Эссе - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться.

Структура эссе.

1. Титульный лист

2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически; На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
Тема 1.	Роль	Работа в	Отчет по

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Корпоративные информационные технологии и системы управления.</i>	информационных систем в организационно– экономическом управлении.	Электронной библиотеке Академии, порталах сети Интернет Подготовка к практикуму по решению задач Подготовка отчета по практикуму по решению задач Подготовка реферата Подготовка эссе	практикуму по решению задач Реферат Эссе
<i>Тема 2. Сетевые технологии в менеджменте.</i>	Информационные ресурсы Интернета и поиск информации в нем.	Работа в Электронной библиотеке Академии, порталах сети Интернет Подготовка к практикуму по решению задач Подготовка отчета по практикуму по решению задач Подготовка реферата	Отчет по практикуму по решению задач Реферат
<i>Тема 3. Технологии обработки управленческой информации. Базы и банки данных</i>	Процессы передачи информации. Потоки информации. Информационный процесс как преобразование «информация – данные».	Работа в Электронной библиотеке Академии, порталах сети Интернет Подготовка к практикуму по решению задач Подготовка отчета по практикуму по решению задач Подготовка реферата	Отчет по практикуму по решению задач Реферат

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Информационные технологии в менеджменте: профессиональный блок : учебное пособие : [16+] / сост. А. В. Мухачева, О. И. Лузгарева, И. В. Донова ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2019. – 218 с. : ил., схем.,

табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

Дополнительная литература:

1. Березовская, Е. А. Системы поддержки принятия решений : учебное пособие : [16+] / Е. А. Березовская, С. В. Крюков ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2020. – 128 с. : ил., табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

2. Провалов, В. С. Информационные технологии управления : учебное пособие / В. С. Провалов. – 4-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2018. – 374 с. – (Экономика и управление). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№ п/п	Наименование ресурса	Ссылка
2.	Система Профессионального Анализа Рынка и Компаний (СПАРК)	http://www.spark-interfax.ru
3.	Проект СКРИН (Система комплексного раскрытия информации)	https://skrin.ru
4.	Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU	https://www.elibrary.ru

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;

- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
- Inkscape – векторный графический редактор

<https://inkscape.org/ru/o-programme/>

- Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>

электронно-библиотечная система:

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

современные профессиональные базы данных:

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

- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

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

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

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Практикум по решению задач	Отчет по практикуму 20-15 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы, отчет соответствует требованиям; 14-9 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
		формулы, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы, отчет соответствует требованиям; 8-3 – работа выполнена в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие формулы; имеются ошибки в расчетах; выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы, отчет формально соответствует требованиям, но не отвечает на поставленные задачи; 2-0 – обучающийся подготовил работу несамостоятельно или не завершил в срок, выводы и ответы на вопросы отсутствуют, отчет не соответствует требованиям или не предоставлен.
2	Реферат	10-9 – грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемой проблемы, логичность и обоснованность выводов; 8-7 – грамотное использование терминологии, частично верные суждения в рамках рассматриваемой темы, выводы недостаточно обоснованы; 6-5 – грамотное использование терминологии, способность видения существующей проблемы, необоснованность выводов, неполнота аргументации собственной точки зрения.
3	Эссе	8-10 – тема раскрыта в полном объеме в соответствии с рекомендациями, замечаний по оформлению нет; 5-7 – тема раскрыта в полном объеме в соответствии с рекомендациями, есть замечания по оформлению; 3-5 – тема раскрыта не в полном объеме, замечаний по оформлению нет; 1-2 – тема раскрыта только частично, нарушены правила по оформлению; 0 – эссе не сделано.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Примерные темы рефератов:

1. Формы представления информации используются в информационных системах управления.
2. Основные особенности управленческой информации.
3. Основные методы оценки экономической информации используются в настоящее время.
4. Виды информационных моделей описания предметной области.
5. Роль информационных систем в государственном управлении на различных уровнях.
6. Концептуальная модель предметной области: особенности

представления, создания и использования

7. Логическая модель предметной области: особенности представления, создания и использования

8. Семантический, синтаксический и прагматический подходы к оценке информации.

9. Основные этапы принятия решения в модели Г. Саймона?

10. Отличие информационных процессов преобразования и движения информации.

11. Процесс преобразования информации в данные.

12. Поток информации в ИСУ.

Примерные темы эссе:

1. Виды и структура информационных систем управления. Интегрированные КИС.

2. Архитектура ИСУ. Функциональные и обеспечивающие подсистемы.

3. Виды угроз безопасности в ИСУ. Основные средства и методы защиты.

4. Случайные угрозы безопасности.

5. Умышленные (преднамеренные) угрозы безопасности. НСД.

6. Активные и пассивные угрозы безопасности ИСУ.

7. Вредоносное ПО (троянские программы, вирусы, черви) и борьба с ним.

8. Программно-аппаратные методы защиты информации.

9. Организационно-правовые методы защиты информации. 10. Физические методы защиты информации.

11. Антивирусное ПО. Сетевые экраны.

12. Состав информационных систем управления: функциональная структура, функциональные подсистемы ИС.

13. Состав информационных систем управления: обеспечивающие подсистемы ИС.

14. Понятие автоматизированного рабочего места (АРМ), их разновидности, функции. Типовые АРМ, фирмы-разработчики.

15. Корпоративные информационные системы (КИС). Назначение и основные представители.

16. Структура и функциональные возможности систем класса MRP.

17. Структура и функциональные возможности систем класса MRP II.

II. Отличие систем MRP и MRP II. Спецификация BOM.

18. Структура и функциональные возможности систем класса CRP и ERP

Типовые задания к практикуму по решению задач

Практикум №1. Обеспечивающие технологии электронных таблиц.

Задание 1. 1. Создайте электронную таблицу по указанному образцу:

Дата	Имя	Отработано, час	Оплата	НДФЛ	На руки в долларах

Для столбцов 3–6 введите формулы для расчета. Тарифы почасовой оплаты и курс доллара находится в отдельных ячейках.

2. Постройте линейчатую диаграмму, отражающую сумму к выдаче в долларах.

Задание 2. Создайте таблицу подсчета выручки за проведенные мероприятия за день, подведите итоги и найдите среднюю выручку. Данные подберите самостоятельно.

The screenshot shows an Excel spreadsheet titled "праздники.xlsx". The table contains data for holiday events and revenue. The data is as follows:

Праздничные мероприятия Компании "Праздник Навсегда"						
Расценки за 1 мероприятие						
	Банкет	Барбекю	Кофе-брейк	Выездной ресторан		
	2000	1800	1600	1100		
Количество проведенных мероприятий						
	Банкет	Барбекю	Кофе-брейк	Выездной ресторан	Выручка	
1 Иванов	5	4	23	7	61700	
2 Петров	3	3	8	4	28600	
3 Сидоров	2	6	4	3	24500	
4 Михайлов	9	12	11	10	68200	
5 Андреев	6	1	12	20	53800	
	25	26	58	44		
				средняя выручка	47360	

Задание 3. Проанализируйте объемы продаж путем консолидации данных и посчитайте для каждого продавца и для каждой модели: среднее количество продаж, максимальное и минимальное количество продаж, общую сумму продаж. Исходные данные о продажах автомобилей располагаются в следующей таблице:

Дата продажи	Модель авто	ФИО продавца	Количество

Задание 4. Используя данные таблицы из Задания 3 проанализируйте эффективность работы сотрудников на основе создания сводных таблиц. Создайте своды по сумме проданных автомобилей,

максимальному, минимальному и среднему значению проданных автомобилей.

Практикум №2. Функциональная технология автоматизированных систем бухгалтерского учета, анализа и аудита

Задание. Выберите одну из информационных систем бухгалтерского учета. Найдите ее описание в интернете.

1. Сделайте презентацию из 10-12 слайдов по следующему плану

1. Назначение ИС

2. Свойства ИС

3. Основные подсистемы ИС и их задачи

4. Интерфейс системы

5. Примеры использованных информационных технологий

2. Подготовьте доклад по презентации.

Практикум №3. Информационные технологии обработки данных при решении экономических задач (базы данных)

Задание. Создание базы данных для складского учета и проведения инвентаризации.

а) Обсуждение полей БД и основных запросов. Построение ER-модели (коллективная работа группы)

б) Проектирование базы данных по результатам п. а)

с) Создание таблиц, ввод информации

д) Создание поисковых запросов для создания отчетов

- остатки МЦ по данным инвентаризации

- расчет остатков МЦ по накладным

- сравнение результатов

- обновление таблиц по результатам инвентаризации

Практикум №4

Сравнение различных функциональных технологий в управлении.

Задание.

1. Используя ресурсы Интернета проведите сравнение двух функциональных технологий в соответствии с вариантом.

2. Привести примеры программных продуктов.

3. Отчет представить в электронном виде.

Номер варианта	Задание
1	Сравнить функциональную технологию OLAP-анализа с функциональной технологией Data Mining.
2	Сравнить функциональную технологию электронного документооборота с функциональной технологией интеллектуального анализа данных.
3	Сравнить функциональную технологию OLAP-анализа с функциональной технологией управления эффективностью бизнеса

Номер варианта	Задание
	ВРМ-систем.
4	Сравнить функциональную технологию ВРМ-систем с функциональной технологией сбалансированной системы показателей – Business Scorecard (BSC),
5	Сравнить функциональную технологию ИС ERP (Enterprise Resource Planning) с функциональной технологией ERP2.
6	Сравнить функциональную технологию ИС CRM (Customer Relationship Management) с функциональной технологией ERP.
7	Сравнить функциональную технологию ИС CRM (Customer Relationship Management) с функциональной технологией E-commerce.
8	Сравнить функциональную технологию ВРМ-систем с функциональной технологией Data Mining.
9	Сравнить функциональную технологию стратегического планирования с функциональной технологией Data Mining.
10	Сравнить функциональную технологию контроля и мониторинга KPI с функциональной технологией OLAP-анализа.
11	Сравнить функциональную технологию управления бизнес-процессами с функциональной технологией Data Mining.
12	Сравнить функциональную технологию Workflow с функциональной технологией OLAP-анализа.
13	Сравнить функциональную технологию электронного документооборота с функциональной технологией Workflow.
14	Сравнить функциональную технологию ВРМ-систем с функциональной технологией E-commerce.
15	Сравнить функциональную технологию ИС CRM (Customer Relationship Management) с функциональной технологией ERP2

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя. Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-20 баллов Задание 2: 0-20 баллов Задание 3: 0-60 баллов «Зачтено» – 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задачи решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70-89 – ответ в целом правильный, логически

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения задач правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50-69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задача решена частично. «Не зачтено» – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задачи не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1-го типа

1. Понятие информации, информационного процесса и информационной технологии.
2. Этапы развития информационного общества.
3. Виды и свойства информации. Данные и знания.
4. Содержание экономической информации, ее особенности, виды и структура.
5. Назначение и роль информационных технологий в экономике.
6. Развитие технической и технологической базы автоматизации управления экономикой.
7. Понятие информационной технологии.
8. Роль и место информационных технологий в развитии современных бизнес-процессов.
9. Основные этапы развития информационных технологий и их классификация
10. Понятие интегрированной информационной технологии.
11. Понятие технологического процесса обработки информации.
12. Способы и режимы обработки информации: технологии пакетной, диалоговой и сетевой обработки информации, однопользовательский и многопользовательский режимы.
13. Понятие интерфейса и его основные компоненты. Интеллектуальные интерфейсы.
14. Назначение программных средств, их классификация, состав
15. Прикладное программное обеспечение как инструментальный решения функциональных и вычислительных задач, его классификация, особенности построения и области применения.
16. Пакеты прикладных программ офисного назначения.
17. Основные этапы развития информационных систем.
18. Эволюция методов обработки данных в информационных

системах: автоматизированные системы управления, системы управления базами данных, системы поддержки принятия решений.

19. Классификация информационных систем по сфере деятельности, уровню автоматизации процессов управления, степени централизации обработки информации, степени интеграции функций.

20. Технологии распределенной обработки данных в информационных системах.

21. Особенности централизованной обработки данных.

22. Особенности архитектуры файл – сервер.

23. Особенности двухуровневого клиент – сервера.

24. Особенности многоуровневого клиент – сервера.

25. Организация взаимодействия в информационных системах клиент – серверной архитектуры.

26. Требования, предъявляемые к информационным системам: гибкость: надежность, эффективность, безопасность.

27. Структура информационной системы предприятия.

28. Типы организационных структур информационных систем.

29. Состав функциональных компонентов информационной системы.

30. Перспективные направления развития информационных систем: объектно-ориентированная технология

31. Информационные процессы в управлении организацией.

32. Методические основы создания информационных технологий в управлении организацией.

33. Информационное обеспечение информационных технологий управления организацией.

34. Техническое и программное обеспечение информационных технологий управления организацией.

35. Информационные технологии в системах управления.

36. Защита информации в ИТУ организацией.

Задания 2-го типа

1. Информационные технологии стратегического менеджмента на предприятии.

2. Информационная технология логистических исследований в управлении организацией.

3. Информационные технологии в финансовом менеджменте.

4. Информационные технологии управления персоналом.

5. Информационные технологии производственного менеджмента на предприятии.

6. Информационные технологии управления фирмой.

7. Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении.

8. Информационная поддержка бизнеса.

9. Оценка эффективности автоматизированных информационных технологий управления.

10. Методология проектирования автоматизированных информационных технологий управления.
11. Место ИТ в современном обществе.
12. Истоки ИТ, информационные ресурсы, средства ИТ.
13. Наукоёмкость информационных ресурсов.
14. Что относится к наукоёмким изделиям?
15. Патентно-лицензионная деятельность.
16. Рынок деловых услуг и ИКТ.
17. Инновационный механизм.
18. Что такое Инновация?
19. Назовите краткий перечень основных факторов, стимулирующих создание инновационных фирм.
20. Что является Основными свойствами ИТ. Что такое Модель предметной области.
21. Что такое База данных
22. Что такое Директивная информация
23. Что такое Нормативно-техническая информация
24. Что такое Учётно-производственная информация
25. Что такое Вспомогательная информация
26. Расскажите об Опорная информационная технология
27. Структура ИТ Задачи, решаемые ИТ
28. Концепции MRP и MRPII в организации современных систем управления предприятием.
29. Концепция ERP в организации современных систем управления предприятием.
30. Концепция APS как развитие концепции ERP в управлении предприятием
31. Раскройте понятия информационной технологии и информационной системы управления.
32. Какие цели достигаются применением современных информационных технологий и систем управления?
33. Перечислите уровни реализации задач управления.

Задания 3-го типа

1. Имеется торговая компания, объект торговли – одежда (6 категорий товара). Численность компании 40 человек (продавцов – 15). Разработайте структуру отчета о продажах различных категорий товара за квартал различными продавцами.
2. Изобразите схему использования облачных технологий для создания документов. Опишите этот процесс.
3. Проанализируйте, верно ли представлена на рисунке структура понятия «технология». Ответ обоснуйте.
4. При создании OLAP-таблицы «Отчет о продажах» были использованы следующие данные: Товары, Даты, Суммы продаж. Разместите эти данные в структуре сводной таблицы.

5. Создайте презентацию (не менее 5 слайдов) об особенностях ERP систем.
6. Продемонстрируйте возможности нескольких систем информационных коммуникаций.
7. Подготовьте документ, содержащий описание товара и таблицу стоимости товара с точками продаж.

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании Ученого совета ЧУ ВО МосАП
протокол № 12 от 12.12.2022
(в редакции № 1 от 30.08.2023 г., протокол №8)
(в редакции № 2 от 30.08.2024 г., протокол №8)

УТВЕРЖАЮ

Ректор ЧУ ВО МосАП



Т.В. Васильева

12.12.2022 г

(в редакции № 1 от 30.08.2023)

(в редакции № 2 от 30.08.2024)

**Рабочая программа дисциплины
«Прикладная статистика»**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегическое управление организацией
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2024

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	5
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	6
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	8
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	10
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	15
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	17

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Прикладная статистика» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Изучение дисциплины «Прикладная статистика» ориентировано на получение обучающимися знаний о методах статистического анализа различных процессов и объектов, дает студентам представление и навыки применения количественных методов изучения социально-экономических процессов, происходящих в современном обществе и на различных уровнях экономики. Владение методами статистики является одним из важнейших деловых качеств менеджера, предпринимателя и экономиста высшей квалификации.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент как дисциплина по выбору.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

Цель и задачи дисциплины.

Целью изучения дисциплины «Прикладная статистика» является формирование у обучающихся теоретических знаний о системе статистических показателей, используемых для отражения состояния и развития явлений и процессов общественной жизни, а также практических навыков применения статистических методов для обработки и анализа количественной и качественной информации о развитии социально-экономических процессов и явлений.

Задачи дисциплины:

- изучение методов формирования информационной базы статистики, в том числе статистического наблюдения, сводки и группировки, абсолютных, относительных и средних величин; методов сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения поставленных экономических задач;
- овладение инструментальными средствами для обработки и анализа данных о социально-экономических процессах;
- изучить методы и овладеть инструментальными средствами анализа и интерпретации данных отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях,
- изучить методы выявления тенденций изменения социально-экономических показателей;

- изучение индексного метода анализа статистических данных;
- изучение методов исследования динамики и взаимосвязи экономических явлений;
- овладение современными техническими средствами и информационными технологиями для решения аналитических и исследовательских задач.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование
следующих компетенций, предусмотренных образовательной
программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компе- тенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен организовывать производственно-хозяйственную деятельность с использованием новейших производственных технологий, инновационных форм управления и организации труда, выявлять направления повышения экономической эффективности производства.	ПК-4	ПК-4.1. Осуществляет сбор, обработку и анализ данных с использованием прикладных статистических методов, необходимых для решения поставленных управленческих задач	Источники статистической информации, основные понятия прикладной статистики; методы вариационного и индексного анализа; методы выявления тенденций развития и прогнозирования экономической эффективности	Анализировать экономические явления методами вариационного и индексного анализа; анализировать динамику явлений и выявлять тенденцию развития с использованием новейших информационных коммуникационных технологий; анализировать результаты выборочного наблюдения по результатам производственно-хозяйственной деятельности.	Принятия управленческих решений на основе анализа статистической информации.	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Тема 1. Статистика как наука. Статистическое наблюдение. Статистическая сводка и группировка	1		1							11	Отчет по практикуму по решению задач/10
Тема 2. Наглядное представление статистических данных	1		1							11	Отчет по практикуму по решению задач/10
Тема 3. Абсолютные и относительные показатели. Средние величины.	1		1							11	Отчет по практикуму по решению задач/10 Практическое домашнее задание/10
Тема 4. Показатели вариации. Дисперсионный метод анализа.	1		1							11	Отчет по практикуму по решению задач/10
Тема 5. Основы выборочного наблюдения	1		2							11	Отчет по практикуму по решению задач/10
Тема 6. Статистическое изучение взаимосвязи социально-экономических явлений	1		2							11	Отчет по практикуму по решению задач/10
Тема 7. Статистическое изучение динамики социально-экономических явлений	1		2							11	Отчет по практикуму по решению задач/10
Тема 8.	1		2							11	Отчет по

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Экономические индексы											практикуму по решению задач/10 Тест/10
Всего:	8		12							88	100
Контроль, час	-										Зачет
Объем дисциплины (в академических часах)	108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Статистика как наука. Статистическое наблюдение. Статистическая сводка и группировка.

Становление статистики как науки. Понятие статистики и её задачи. Предмет, объект и метод статистического исследования. Базовые понятия и категории статистической науки.

Цели, задачи и объекты статистического наблюдения. Источники и организационные формы статистического наблюдения. Виды и способы статистического наблюдения. Текущее и прерывное (периодическое и единовременное) наблюдение. Программно-методологическое обеспечение статистического наблюдения. Основные понятия и категории статистического наблюдения. Методы статистического наблюдения. Способы статистического наблюдения. Точность статистического наблюдения.

Сущность и задачи статистической сводки. Виды статистической сводки. Понятие группировки. Задачи метода группировки. Виды статистических группировок и принципы их построения. Виды статистических рядов распределения и их классификация. Графическое представление рядов распределения. Полигон и гистограмма.

Тема 2. Наглядное представление статистических данных

Понятие о статистической таблице. Элементы статистической таблицы. Виды таблиц по характеру подлежащего. Виды таблиц по разработке сказуемого. Основные правила построения таблиц. Таблицы сопряженности.

Понятие о статистическом графике. Элементы статистического графика. Классификация видов графиков. Диаграммы сравнения. Структурные диаграммы. Диаграммы динамики. Статистические карты.

Построение таблиц, графиков и диаграмм с использованием информационно – коммуникационных технологий.

Тема 3. Абсолютные и относительные показатели. Средние величины.

Понятие статистического показателя. Виды статистических показателей. Понятие абсолютных величин. Индивидуальные абсолютные показатели. Сводные абсолютные показатели. Виды единиц измерения абсолютных показателей. Натуральные и условно-натуральные единицы измерения. Стоимостные единицы измерения. Трудовые единицы измерения. Относительные показатели. Единицы измерения относительных показателей. Показатели динамики. Показатели плана. Показатели реализации плана. Показатели структуры. Показатели координации. Показатели интенсивности и уровня экономического развития. Показатели сравнения. Интерпретация относительных величин.

Сущность и виды средних показателей. Понятие и интерпретация средней величины. Исходное соотношение средней. Степенные средние. Средняя арифметическая, её свойства. Средняя гармоническая. Другие формы средних величин. Структурные средние. Понятие моды, медианы. Определение моды и медианы по сгруппированным данным. Определение моды и медианы по интервальным вариационным рядам. Сравнение моды, медианы и средней

Тема 4. Показатели вариации. Дисперсионный метод анализа.

Понятие вариации и вариационных рядов. Абсолютные показатели вариации. Относительные показатели вариации. Свойства дисперсии. Дисперсия альтернативного признака. Определение эмпирического коэффициента детерминации. Эмпирическое корреляционное отношение.

Тема 5. Основы выборочного наблюдения

Выборочное наблюдение как основной вид несплошного наблюдения. Теоретические основы выборочного наблюдения. Генеральная совокупность и способы отбора, обеспечивающие репрезентативность выборки. Выборочная совокупность, понятие, основные характеристики. Понятие ошибки выборочного наблюдения, виды, способы оценки.

Распространение данных выборочного наблюдения на генеральную совокупность. Практика применения выборочного метода в статистических исследованиях.

Статистические гипотезы и статистические критерии. Основные понятия.

Тема 6. Статистическое изучение взаимосвязи социально-экономических явлений.

Классификация видов взаимосвязи. Факторные и результативные признаки. Функциональные и корреляционные связи. Прямые и обратные связи. Линейные и нелинейные связи. Методы изучения взаимосвязи. Графический метод. Метод корреляционного анализа. Метод регрессионного анализа.

Условия применения корреляционно-регрессионного анализа. Расчет линейного коэффициента корреляции. Оценка значимости линейного коэффициента корреляции на основе t-критерия Стьюдента.

Задачи применения регрессионного анализа. Аналитическое выражение связи в виде математической функции. Уравнение регрессии. Коэффициенты регрессии.

Определение параметров линейного уравнения регрессии. Парная линейная регрессия.

Принятие решений на основе уравнений регрессии. Интерпретация регрессионных моделей. Значимость коэффициента регрессии на основе

линейной парной зависимости. Проверка адекватности модели на основе F – критерия Фишера-Снедекора. Коэффициент эластичности.

Оценка силы связи качественных признаков. Коэффициенты ассоциации и контингенции. Коэффициенты взаимной сопряженности Пирсона и Чупрова.

Ранговая корреляция. Коэффициент корреляции рангов Спирмена. Коэффициент корреляции рангов Кендалла.

Тема 7. Статистическое изучение динамики социально-экономических явлений .

Понятие ряда динамики. Классификация рядов динамики.

Сопоставимость уровней в рядах динамики. Основные причины несопоставимости уровней.

Аналитические показатели динамики.

Тенденция ряда динамики и методы ее выявления. Сезонные колебания и методы их изучения.

Методы выявления сезонной компоненты. Расчет индекса сезонности методом: постоянной средней, аналитического выравнивания, скользящей средней.

Простейшие методы прогнозирования временных рядов.

Тема 8. Экономические индексы

Понятие экономических индексов и их значение в экономическом анализе. Индексы индивидуальные и общие (сводные). Агрегатный индекс как исходная форма сводного индекса. Сводный индекс стоимости. Сводный индекс цен (по методу Пааше). Сводный индекс физического объема реализации. Взаимосвязь индексов.

Сводный индекс затрат на производство. Сводный индекс себестоимости продукции. Индекс физического объема производства.

Средние формы сводных индексов. Сводный индекс цен в среднегармонической форме. Сводный индекс цен в среднеарифметической форме. Сводный индекс физического объема товарооборота в среднеарифметической форме.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекция, практикумы по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Практикум по решению задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Требования к оформлению результатов практикумов.

В зависимости от темы результаты ПРЗ представляются в виде:

- конечного ответа и вывода в соответствии с условием задания ПРЗ;
- результатов расчетов и их интерпретации в соответствии с условием задания ПРЗ;
- аналитической записки, подкрепленной результатами расчетов в соответствии с условием задания ПРЗ.

Методические указания для обучающихся по подготовке к тесту

Тест – особая форма проверки знаний. Проводится после освоения одной или нескольких тем и свидетельствует о качестве понимания основных понятий изучаемого материала. Тестовые задания составлены к ключевым понятиям, основным разделам, важным терминологическим категориям изучаемой дисциплины.

Для подготовки к тесту необходимо знать терминологический аппарат дисциплины, понимать смысл научных категорий и уметь их использовать в профессиональной лексике.

Владение понятийным аппаратом, включённым в тестовые задания, позволяет преподавателю быстро проверить уровень понимания студентами важных методологических категорий.

Методические указания для обучающихся по выполнению практического домашнего задания

Практические задания используются для контроля факта приобретения обучающимися знаний и практических умений по соответствующей теме изучаемой дисциплины.

Выполнение практического задания осуществляется обучающимися в режиме самостоятельной (внеаудиторной) работы.

Пример практического задания по одной из тем курса имеется в разделе 7 настоящей программы.

Выполненные практические задания по теме/темам дисциплины сдаются обучающимися на проверку преподавателю на предпоследнем практическом занятии. На последнем занятии, при подведении итогов ТКУ, преподаватель возвращает обучающимся проверенные задания с проставленными на них баллами.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов тем учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого

обучающегося, ее объем по курсу «Статистика» определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Статистика как наука. Статистическое наблюдение. Статистическая сводка и группировка.</i>	Становление статистики как науки. Основной метод статистики и особенности статистической методологии. Понятие о статистической информации. Логический контроль.	Работа с литературой, источниками в сети Internet Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач Подготовка отчета по практикуму по решению задач	Отчет по практикуму по решению задач

	Арифметический контроль.		
<i>Тема 2. Наглядное представление статистических данных</i>	Таблицы и матрицы. Таблицы сопряженности. Статистические карты. Построение таблиц, графиков и диаграмм с использованием информационно – коммуникационных технологий.	Работа с литературой, источниками в сети Internet Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач Подготовка отчета по практикуму по решению задач	Отчет по практикуму по решению задач
<i>Тема 3. Абсолютные и относительные показатели. Средние величины.</i>	Другие формы средних величин. Сравнение моды, медианы и средней.	Работа с литературой, источниками в сети Internet Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач Подготовка отчета по практикуму по решению задач Выполнение практического домашнего задания	Отчет по практикуму по решению задач Практическое домашнее задание
<i>Тема 4. Показатели вариации. Дисперсионный анализ.</i>	Свойства дисперсии. Дисперсия альтернативного признака.	Работа с литературой, источниками в сети Internet Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач Подготовка отчета по практикуму по решению задач	Отчет по практикуму по решению задач
<i>Тема 5. Основы выборочного наблюдения</i>	Статистические гипотезы и статистические критерии. Основные понятия.	Работа с литературой, источниками в сети Internet Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач Подготовка отчета по практикуму по решению задач	Отчет по практикуму по решению задач
<i>Тема 6. Статистическое изучение взаимосвязи социально-экономических явлений</i>	Теоретическое корреляционное отношение. Теоретический коэффициент детерминации.	Работа с литературой, источниками в сети Internet Конспектирование. Подготовка к	Отчет по практикуму по решению задач

	Коэффициент конкордации.	практикуму по решению задач Подготовка отчета по практикуму по решению задач	
<i>Тема 7. Статистическое изучение динамики социально-экономических явлений</i>	Сопоставимость уровней в рядах динамики. Основные причины несопоставимости уровней. Смыкание рядов динамики на основе использования коэффициентов пересчета. Смыкание рядов динамики путем перевода уровней в относительные единицы измерения.	Работа с литературой, источниками в сети Internet Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач Подготовка отчета по практикуму по решению задач	Отчет по практикуму по решению задач
<i>Тема 8. Экономические индексы</i>	Сводный индекс цен в среднеарифметической форме. Сводный индекс физического объема товарооборота в среднеарифметической форме.	Работа с литературой, источниками в сети Internet Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач Подготовка отчета по практикуму по решению задач Подготовка к тестированию	Отчет по практикуму по решению задач Тест

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература.

1. Годин, А. М. Статистика : учебник / А. М. Годин. – 13-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 412 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684390>

2. Глущенко, М. Е. Статистика : учебное пособие : [16+] / М. Е. Глущенко ; Омский государственный технический университет. – Омск : Омский государственный технический университет (ОмГТУ), 2020. – 143 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683199>

Дополнительная литература.

1. Сяо Чэн. Анализ панельных данных : учебник / Сяо Чэн ; пер. с

англ. под ред. В. Сидоренко ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва : Дело, 2022. – 624 с. : ил. – (Академический учебник). – Режим доступа: по подписке. –

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=694960>

2. Яковенко, Л. И. Статистика: сборник задач и упражнений : учебное пособие : [16+] / Л. И. Яковенко ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. – 196 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. –

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575129>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1	Федеральная служба государственной статистики	http://www.gks.ru
2	Статистическая база данных Европейской экономической комиссии ООН	http://w3.unece.org/pxweb/?lang=14
3	Межгосударственный статистический комитет Содружества Независимых Государств (Статкомитет СНГ).	http://www.cisstat.com/

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной

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

лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
 - Inkscape – векторный графический редактор <https://inkscape.org/ru/o-programmye/>
 - Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>
- электронно-библиотечная система:***
- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.

современные профессиональные базы данных:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

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

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Тестовое задание	10-9 – получают обучающиеся, давшие верные ответы на 100 – 90 % тестовых заданий; 8-7 – ставится в том случае, если верные ответы составляют 70-80 % от общего количества вопросов

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
		теста; 6-5 – выставляется в случае, если в тесте правильные ответы составляют 50 – 60 % от общего количества вопросов теста. 4 -1 – дано менее 50% правильных ответов 0 – тест не выполнен
2	Практикум по решению задач	Отчет по практикуму 10 – практикум выполнен верно в срок, представлен грамотный отчет. 9-6– практикум выполнен верно в срок, представлен неполный отчет, имеются ошибки, не влияющие на логику и алгоритм расчета. 5 - 1- практикум выполнен в срок и содержит концептуальные ошибки. 0 - практикум не выполнен.
3	Практическое домашнее задание	10-8 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, правильно определены соответствующие спецификации, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, правильно выбраны совместимые комплектующие, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы; 7-6 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, правильно определены соответствующие спецификации, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, правильно выбраны совместимые комплектующие, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы; 5-4 – работа выполнена в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие формулы; определены соответствующие спецификации, имеются ошибки в расчетах; выбраны совместимые комплектующие необходимые, выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы; 3 – обучающийся подготовил работу несамостоятельно или не завершил в срок, описание спецификации содержит незначительные ошибки, выводы и ответы на вопросы отсутствуют.

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Примерный тест

1. Процесс подсчета обобщающих итогов выбранных для исследования признаков по всем единицам совокупности, от

которых получена информация, в статистике называется

- а) сводкой
- б) группировкой
- в) обобщением

2. При построении интервальной группировки из 8 групп с минимальным значением группировочного признака равным 130, максимальным – 250, ширина равного интервала составит:

- а) 15
- б) 16
- в) 31
- г) 48

3. В построенной интервальной группировке торговых предприятий по количеству клиентов, состоящей из 10 групп с шириной равного интервала 10 чел. и максимальным количеством клиентов 200 чел., минимальное количество клиентов составляет:

- а) 1 чел.
- б) 20 чел.
- в) 100 чел.
- г) 190 чел.

4. По данным таблицы, определите наличие или отсутствие зависимости количества занятых на предприятиях малого бизнеса в торговле и количеством сетевых магазинов.

Количество сетевых магазинов	Количество областей	Количество занятых на предприятиях малого бизнеса в торговле в среднем на 1 область
750 – 1200	6	22000
1200 – 1650	4	18000
1650 – 2100	4	14000
2100 – 2550	2	10000

5. Таблица 1 содержит пример

- а) дискретного ряда распределения
- б) вариационного интервального ряда распределения
- в) атрибутивного ряда распределения

6. Для изображения интервальных рядов распределения используется график, который называется

- а) гистограмма распределения
- б) полигон распределения

7. Относительные показатели могут выражаться в ...

- а) коэффициентах
- б) процентах
- в) милях, метрах, километрах
- г) литрах, тоннах
- д) человеко-часах, человеко-днях

8. Доля предметов, по которым студент получил оценку

«90 баллов и менее», представляет собой пример относительного показателя ...

Оценка, баллов	Количество предметов
70	3
75	1
80	2
90	2

- а) динамики
- б) структуры
- в) реализации плана
- г) сравнения

9. Отношение фактического объема товарооборота за год к запланированной на этот же год величине товарооборота представляет собой пример расчета относительного показателя ...

- а) структуры
- б) плана
- в) реализации плана
- г) динамики

10. Относительный показатель динамики рассчитывается как

...

- а) отношение величины показателя в текущем уровне к величине показателя в предшествующем уровне
- б) отношение величины показателя в предыдущем уровне к величине показателя в текущем уровне
- в) отношение величины показателя в текущем уровне к ожидаемой величине показателя в будущем периоде

Типовые задания к практикумам по решению задач.

Задание 1

Обследование коммерческих банков, строительных фирм, страховых компаний, предприятий конкретной отрасли промышленности, учреждений здравоохранения, коммунальных предприятий, культурно-просветительных учреждений, государственной и коммерческой торговой сети и др.).

Для избранного объекта определите:

- а) цель и практические задачи исследования;
- б) объект и единицу наблюдения;
- в) признаки, подлежащие регистрации;
- г) время, место и сроки проведения наблюдения;
- д) вид, способ и форму наблюдения.

Разработайте программу наблюдения, а также спроектируйте инструментарий статистического наблюдения (бланк обследования и организационный план наблюдения).

Задание 2

Задача 1. Имеются следующие данные об экспорте услуг по основным видам экономической деятельности предприятий г. Москвы в 2018г. в млн. долл. США. Постройте столбиковые и секторные диаграммы и дайте их словесное описание.

	Всего, млн. долларов США	в том числе	
		в страны дальнего зарубежья	в страны СНГ
Все услуги	11405,0	10296,0	1109,0
из них:			
транспортные услуги	6613,4	5733,6	879,8
строительные и связанные с ними инженерные услуги	97,5	69,0	28,5
все страховые и связанные со страхованием услуги	208,8	187,7	21,1
банковские и прочие финансовые услуги	93,8	92,0	1,8
телекоммуникационные и аудиовизуальные услуги	519,3	446,3	73
деловые услуги	2840,6	2751,9	88,7
торгово-посреднические услуги	60,2	55,9	4,3

Задача 2. Имеются следующие данные о внешнеторговом обороте предприятий и организаций г. Москвы с 2010 по 2018гг. в млрд. долл. США. Постройте все возможные диаграммы и дайте словесное описание полученных графических образов.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Всего	235,1	305,1	322,9	341,9	333,4	213,0	194,4	247,2	301,0
экспорт	143,8	188,0	199,8	215,8	215,4	138,6	118,2	148,6	197,6
импорт	91,3	117,1	123,1	126,1	118,0	74,4	76,2	98,6	103,4
в том числе									
со странами СНГ -всего	17,1	20,6	21,8	18,7	14,1	6,0	18,0	23,4	26,5
экспорт	14,0	16,6	17,3	14,4	11,0	4,1	11,8	15,5	17,8
импорт	3,1	4,0	4,5	4,3	3,1	1,9	6,2	7,9	8,7
со странами дальнего зарубежья - всего	218,0	284,5	301,1	323,2	319,3	207,0	176,4	223,8	274,5
экспорт	129,8	171,4	182,5	201,4	204,4	134,5	106,4	133,1	179,8
импорт	88,2	113,1	118,6	121,8	114,9	72,5	70,0	90,7	94,7

Задание 3.

Задача 1. Имеются данные о численности постоянного населения г. Москвы на 01 января соответствующего года, тыс. чел.

Год	Численность населения
2010	11382,2
2011	11541,1
2012	11612,9
2013	11979,5
2014	12108,3
2015	12197,6
2016	12330,1
2017	12380,7
2018	12506,5
2019	12615,3

Определите цепные и базисные относительные показатели динамики. Покажите их взаимосвязь.

Задача 2. Предприятие планировало увеличить выпуск продукции в 2020г. по сравнению с 2019г. на 18%. Фактический же объем продукции составил 112,3% от прошлогоднего уровня. Определите относительный показатель реализации плана.

Задача 3. Имеются следующие данные о численном распределении, товарообороте малых предприятий, зарегистрированных в г. Москве (без микропредприятий) по основным видам экономической деятельности в 2019г.:

Виды экономической деятельности	Число малых предприятий, ед.	Оборот малых предприятий, млн. руб.	Инвестиции в основной капитал, тыс. руб.
Всего, В том числе:	41169	6515783,9	42919531
Обрабатывающие производства	3117	228299,7	2588093
Строительство	4966	455319,2	19447871
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	16221	4770122,4	4457708
Торговля оптовая, кроме оптовой торговли автотранспортными средствами и мотоциклами	13533	87903,7	4170025
Деятельность профессиональная, научная и техническая	3746	251556,6	1627970
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	2982	112284,9	306496,0
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	2039	210923,1	1019372

Деятельность в области информации и связи	2119	138165,5	1279851

Рассчитайте и проанализируйте все возможные относительные показатели для характеристики деятельности малых предприятий г. Москвы.

Задача 4. Известна структура произведенных затрат предприятия:

Статья затрат	Удельный вес в общих затратах, %
Сырье и материалы	33
Топливо и энергия	13
Оплата труда	4
Амортизация	10
Прочие расходы	40
Итого	100

Вычислите относительные показатели координации.

Задача 5. Демографическая ситуация в г. Москве в 2018-2019гг. характеризуется следующими данными (на начало года, чел.):

Основные демографические показатели	человек	
	2019	2018
Число родившихся	126122	121885
Число умерших	110490	111309
в том числе детей в возрасте до 1 года	576	660
Естественный прирост (+), убыль (-)	15632	10576
Зарегистрировано браков	73180	75599
Зарегистрировано разводов	38147	40013

Проведите анализ изменения демографической ситуации среди населения города Москвы, если известно, что численность постоянного населения на начало 2018г. составляла 12506,5 тыс. чел., а на начало 2019г. 12615,3 тыс. чел.

Задание 4.

Задача 1. Для определения зольности в угле проводилось выборочное обследование, при котором методом повторного отбора было взято 300 проб угля из разных вагонов, прибывших на предприятие. Установлено, средняя зольность угля отобранных проб составляет 16,5% при среднеквадратическом отклонении, равном 8%.

С вероятностью 0,954 определить пределы, в которых находится средняя зольность угля во всем объеме угля, поступившего на предприятие.

Задача 2. По имеющимся данным о распределении образцов готовой продукции по весу (на основе результатов 2%-ного выборочного обследования собственно случайным повторным способом) рассчитайте средний вес образца и распространите результаты на генеральную совокупность с помощью доверительного интервала (с вероятностью 0,997).

Вес образца, г	Число обследованных образцов
До 290	13
290 – 295	15
295 – 300	47
300 – 305	45
305 – 310	12
310 и более	8
Всего	140

Задача 3. Исследуемая партия продукции состоит из 1500 единиц. Определить, какое количество единиц продукции из данной партии необходимо обследовать на предмет изучения среднего срока службы продукции путем организации бесповторной выборки, чтобы с вероятностью 0.997 предельная ошибка выборки составляла не более 3-х лет. Предполагаемое среднее квадратическое отклонение равно 8 лет.

Задача 4. Рассчитать, сколько рабочих нужно обследовать в порядке случайной выборки для определения среднего разряда рабочих, чтобы с вероятностью, равной 0.997, можно было гарантировать ошибку не более 0,8 разряда. Предполагаемый уровень дисперсии составляет 1,46.

Задача 5. При выборочном бесповторном собственнo-случайном отборе 5% коробок конфет со стандартным весом 20 кг получены следующие данные о недовесе

Недовес 1 коробки, кг	0,4-0,6	0,6-0,8	0,8-1,0	1,0-1,2	1,2-1,4
Число обследованных коробок	8	20	38	24	10

Определите:

- 1) средний недовес одной коробки конфет и его возможные пределы (с вероятностью $P=0,954$);
- 2) долю коробок с недовесом до 1 кг;
- 3) возможные пределы доли коробок с недовесом до 1 кг (с вероятностью 0,683);

Типовые практические домашние задания.

Домашнее задание 1. Статистическая сводка и группировка.

Задача 1. Известны следующие данные по основным показателям деятельности крупнейших банков одной из областей Российской Федерации.

№ п/п	Сумма активов	Собственный капитал	Привлеченные ресурсы	Балансовая прибыль	Объем вложений в государственные ценные бумаги	Ссудная задолженность

1	645,6	12,0	27,1	8,1	3,5	30,8
2	636,9	70,4	56,3	9,5	12,6	25,7
3	629,0	41,0	95,7	38,4	13,3	26,4
4	619,6	120,8	44,8	38,4	4,4	25,3
5	616,4	49,4	108,7	13,4	15,0	20,9
6	614,4	50,3	108,1	30,1	19,1	47,3
7	608,6	70,0	76,1	37,8	19,2	43,7
8	601,1	52,4	26,3	41,1	3,7	29,1
9	600,2	42,0	46,0	9,3	5,2	56,1
10	600,0	27,3	24,4	39,3	13,1	24,9
11	592,9	72,0	65,5	8,6	16,7	39,6
12	591,7	22,4	76,0	40,5	7,5	59,6
13	585,5	39,3	106,9	45,3	6,7	44,9
14	578,6	70,0	89,5	8,4	11,2	32,2
15	577,5	22,9	84,0	12,8	19,3	45,1
16	553,7	119,3	89,4	44,7	19,4	24,5
17	543,6	49,6	93,8	8,8	5,7	31Д
18	542,0	88,6	26,7	32,2	7,8	37,1
19	517,0	43,7	108,1	20,3	8,3	23,1
20	516,7	90,5	25,2	12,2	9,7	15,8

По исходным данным:

а). Постройте группировку коммерческих банков по величине собственного капитала, выделив четыре группы с равными интервалами. Рассчитайте по каждой группе сумму активов, собственный капитал, привлеченные ресурсы, балансовую прибыль. Результаты группировки представьте в табличной форме и сформулируйте выводы.

б). Постройте полигон и гистограмму распределения банков по величине собственного капитала.

в). Постройте структурную группировку коммерческих банков по величине собственного капитала. Рассчитайте по каждой группе сумму активов, собственный капитал, привлеченные ресурсы, балансовую прибыль. Результаты группировки представьте в табличной форме и сформулируйте выводы.

г). Постройте аналитическую группировку коммерческих банков по величине собственного капитала. Рассчитайте по каждой группе сумму активов, собственный капитал, привлеченные ресурсы, балансовую прибыль. Результаты группировки представьте в табличной форме и сформулируйте выводы.

Задача 2. По данным об основных показателях деятельности банков-наиболее активных рекламодателей по итогам IV квартала 2019 года постройте группировку банков по количеству рекламных выходов, выделив не более трех групп банков с равными интервалами.

Показатели деятельности банков-наиболее активных рекламодателей по итогам IV квартала 2019 года

№	Рекламодатель	Количество рекламных выходов в IV квартале 2019 года (тыс. шт.)	Чистые активы на 1 января 2020 года (млрд. руб.)	Кредиты физлиц на 1 января 2020 года (млрд. руб.)

№	Рекламодаватель	Количество рекламных выходов в IV квартале 2019 года (тыс. шт.)	Чистые активы на 1 января 2020 года (млрд. руб.)	Кредиты физлиц на 1 января 2020 года (млрд. руб.)
1	Сбербанк	27,4	13823,2	2477,9
2	Совкомбанк	22,9	88,4	43,5
3	Траст	17,4	178,1	90,4
4	ВТБ	11,1	4221,2	757,9
5	ФК Открытие	9,5	190,2	34,6
6	Кредит Европа Банк	9,3	116,3	77,9
7	Югра	6,2	9,6	0,3
8	Промсвязьбанк	6,0	682,3	57,8
9	Бин-Банк	5,0	166,8	8,2
10	Росбанк	4,9	677,5	202,3
11	Башкомснаббанк	3,8	8,5	1,3
12	Home Credit	3,7	331,4	216,6
13	Мастер Банк	3,7	75,1	8,1
14	МТС-Банк	3,4	152,1	37,0
15	Ренессанс	3,3	7,1	1,7
16	Газпромбанк	2,8	2721,3	173,2

Ответьте аргументированно на вопрос, воспользовавшись практикой корреляционного анализа, можно ли утверждать, что:

- чем больше количество рекламных объявлений банка, тем выше размер его чистых активов?
- чем больше количество рекламных объявлений банка, тем больший объем кредитов физическим лицам он предоставляет?

Домашнее задание 2. Средние величины

Задача 1. Известны данные о распределении населения по величине среднедушевых денежных доходов.

Среднедушевые денежные доходы, руб. в месяц	Численность населения, тыс. чел.
500	2,0
1500	28,9
2500	69,7
3500	94,4
4500	101,5
5500	93,2
6500	93,0
7500	526,1
Всего	1008,8

Определите размер среднедушевого денежного дохода населения в целом по региону. Определите модальный и медианный размеры среднедушевого денежного дохода населения. Сформулируйте выводы.

Задача 2. Качество продукции предприятия характеризуется следующими данными (за месяц):

Вид продукции	Процент брака	Стоимость бракованной продукции, руб.
A	1,3	2135
B	0,9	3560
C	2,4	980

Определите средний процент брака в целом по предприятию.

Задача 3. По данным Госкомстата РФ численность занятых в экономике по возрасту в 2018г. распределилась следующим образом:

Возраст, лет	% к общей численности занятых
до 20	1,5
20–24	9,2
25–29	11,5
30–34	11,6
35–39	15,3
40–44	17,0
45–49	15,4
50–54	10,7
55–59	3,6
60–72	4,2
Итого	100

Определите: а) средний возраст занятых в экономике; б) модальный и медианный возраст занятых в экономике; в) сделайте выводы.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя. Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов «Зачтено» – 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70-89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50-69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично. «Не зачтено» – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1 типа

1. В чем заключается основная задача метода группировки? Какие виды группировок применяются для анализа экономических явлений?
2. Какие различают виды относительных показателей?
3. Что такое средняя величина? Какие существуют основные виды средних величин?
4. Что такое мода и для чего она применяется?
5. Что характеризует медиана?
6. Что такое изменчивость или вариация данных?
7. Понятие выборочного наблюдения, его преимущества и

недостатки.

8. Генеральная и выборочная совокупности, их обобщающие характеристики

9. Что такое показатель взаимной сопряженности и как его можно вычислить?

10. Что характеризует стандартное отклонение? Приведите примеры.

11. Что позволяет оценить величина коэффициента корреляции? Какие виды показателей корреляции можно применить к количественным данным?

12. Что характеризуют и как интерпретируются показатели среднего темпа роста и среднего темпа прироста?

13. Дайте определение ряда динамики

14. Что означает несопоставимость уровней рядов динамики и из-за чего она возникает?

15. Что представляет собой статистический индекс?

16. Классификация видов взаимосвязи. Факторные и результативные признаки. Функциональные и корреляционные связи. Прямые и обратные связи. Линейные и нелинейные связи.

17. Методы изучения взаимосвязи. Метод приведения параллельных данных. Графический метод. Поле корреляции. Метод корреляционного анализа. Метод регрессионного анализа.

18. Исследование взаимосвязи с помощью диаграмм рассеяния.

19. Условия применения корреляционно-регрессионного анализа. Расчет линейного коэффициента корреляции. Оценка значимости линейного коэффициента корреляции на основе t-критерия Стьюдента.

20. Задачи применения регрессионного анализа. Аналитическое выражение связи в виде математической функции. Уравнение регрессии. Коэффициенты регрессии.

21. Определение параметров линейного уравнения регрессии. Парная линейная регрессия.

22. Определение параметров уравнения регрессии при нелинейной зависимости. Корреляционное отношение. Эмпирическое корреляционное отношение. Эмпирический коэффициент детерминации. Теоретическое корреляционное отношение. Теоретический коэффициент детерминации.

23. Принятие решений на основе уравнений регрессии. Интерпретация регрессионных моделей. Значимость коэффициента регрессии на основе линейной парной зависимости. Проверка адекватности модели на основе F – критерия Фишера-Снедекора. Коэффициент эластичности.

24. Множественный коэффициент корреляции. Множественный коэффициент детерминации. Построение модели множественной регрессии. Проверка значимости множественного и частных коэффициентов корреляции. Интерпретация результатов множественной

регрессии. Применение корреляционно-регрессионного анализа в исследовании финансово-экономической деятельности.

25. Оценка силы связи качественных признаков. Коэффициенты ассоциации и контингенции.

Задания 2 типа

1. Как можно определить число групп при группировке данных?
2. В каких случаях применяются взвешенные средние величины? Почему при расчете средней величины важно учитывать веса вариантов показателя?
3. Что характеризует соотношение величин моды, средней и медианы? Какие выводы о характере распределения можно сделать на основе анализа соотношения величины этих показателей?
4. Для чего применяется коэффициент вариации? В чем состоит особенность расчета линейного коэффициента вариации?
5. В каких случаях для расчета показателей вариации используются взвешенные формулы?
6. В чем различия между функциональной и корреляционной связью? Что характеризует каждый из параметров уравнения регрессии?
7. Какими методами можно установить наличие тенденции в ряду динамики?
8. В чем состоят основные различия между корреляционным и регрессионным методами анализа?
9. Достаточно ли для подтверждения вывода о наличии взаимосвязи между экономическими показателями знать значение величины линейного коэффициента корреляции Пирсона?
10. Каким образом анализируется диаграмма рассеяния и как она строится?
11. Какие выводы можно сделать на основе параметров уравнения регрессии?
12. В чем состоит разница применения коэффициентов ассоциации и контингенции от коэффициентов взаимной сопряженности Пирсона и Чупрова?
13. Какой показатель является обобщающим показателем абсолютной скорости изменения социально-экономического явления во времени?
14. Чем отличаются индивидуальные индексы от сводных индексов?
15. Укажите взаимосвязь индексов стоимости, цен и физического объема.
16. Понятие ряда динамики. Виды рядов динамики. Классификация рядов динамики. Ряды относительных, абсолютных и средних показателей.
17. Моментные и интервальные ряды. Ряды с равноотстоящими и неравноотстоящими уровнями.

18. Сопоставимость уровней в рядах динамики. Основные причины несопоставимости уровней. Смыкание рядов динамики на основе использования коэффициентов пересчета. Смыкание рядов динамики путем перевода уровней в относительные единицы измерения.

19. Аналитические показатели динамики. Индивидуальные аналитические показатели динамики.

20. Абсолютный прирост. Коэффициент роста. Темп роста. Темп прироста. Абсолютное значение одного процента прироста.

21. Средние показатели рядов динамики. Средний уровень моментного ряда. Средний уровень интервального ряда. Средний абсолютный прирост. Средний темп роста. Средний темп прироста.

22. Тенденция ряда динамики и методы ее выявления. Метод укрупнения интервалов. Метод простой скользящей средней. Метод аналитического выравнивания. Уравнение тренда. Определение параметров линейной и параболической моделей.

23. Сезонные колебания и методы их изучения. Базовая модель временного ряда. Методы выявления сезонной компоненты.

24. Расчет индекса сезонности методом: постоянной средней, аналитического выравнивания, скользящей средней.

25. Простейшие методы прогнозирования временных рядов. Прогнозирование методом среднего абсолютного прироста. Прогнозирование методом среднего темпа роста. Прогнозирование на основе экстраполяции тренда.

Задания 3 типа

Задание №1.

Определите, как предприятие выполнило плановое задание по выпуску продукции во II полугодии, если в течение II полугодия было запланировано выпустить продукции на 15% больше чем в первом, а фактический выпуск продукции увеличился по сравнению с I полугодием на 5,6%.

Задание №2.

Аналитик, работающий в мэрии Москвы, получил задание провести исследование пропускной способности московских автомобильных дорог. На основании приведенных ниже данных он сделал прогноз об остановке движения автомобильного транспорта в Москве. Проанализируйте заключение специалиста. Согласны ли Вы с ним или нет? Подкрепите Ваши аргументы расчетами.

Задание №3.

Краткая аналитическая записка: Максимальная пропускная способность московских дорог рассчитана на 4,8 млн. автомобилей. По состоянию на конец 1 квартала 2017 года в Москве зарегистрировано около 3,3 млн. авто. На основании данных о среднем приросте новых автотранспортных средств на московских дорогах в объеме 300 тысяч в год можно заключить, что движение автомобильного транспорта в

Москве остановится к 2021 году.

Задание №4.

Опрос 600 человек, проживающих в районе деятельности вашей фирмы, показал, что они в сумме собираются израсходовать на вашу продукцию в следующем году 65 тыс. руб. Вы собираетесь расширить сферу деятельности вашей фирмы на город с населением 1,5 млн. чел. Определите среднюю сумму, которую потратит один человек на покупку вашей продукции, основываясь на данных опроса в том регионе, где сейчас работает ваша фирма. Какой годовой уровень продаж вы ожидаете при условии, что ваше присутствие на рынке нового города будет таким же, как и в том регионе, где вы уже работаете?

Задание №5.

Проанализировав данные о размере одной покупки потребителей в супермаркете за неделю по группам товаров (продовольственные, бытовая химия, одежда, товары для дома), аналитики супермаркета получили следующие результаты: в среднем за неделю на одну покупку в данном супермаркете потребитель тратит 1000 руб.; среднее квадратическое отклонение размера расходов на одну покупку составляет 190 руб. Какие выводы можно сделать на основе полученных результатов? Подкрепите результаты анализа дополнительными расчетами. Можно ли утверждать, что все покупки близки друг к другу по размеру и вид товара не оказывает влияние на размер расходов потребителей?

Задание №6.

В 1990 году в РФ проживало 148 млн. человек, из них 69 млн. мужчин, в 2001 году в РФ из 146 млн. чел. женское население составляло 78 млн., а к 2007 году из 142 млн. населения РФ мужчины составляли 46,3%. Проверьте, справедливо ли утверждение, что «На 10 девочек по статистике 9 ребят...»? Изменилось ли это соотношение на указанный период времени?

Задание №7.

Число корпоративных клиентов ОАО АКБ «Х» на 1 января 2017 г. составило 50 000. Руководство банка приняло решение о расширении бизнеса и объявило о необходимости увеличения клиентской базы на менее чем на 2,5% за каждые полгода. Определите, насколько минимально должно увеличиться количество корпоративных клиентов банка к концу 2017 г. при условии выполнения требуемого руководством размера увеличения клиентской базы?

Задание №8.

Проведите сравнительный анализ соотношения численности погибших в ДТП на 100 000 чел. населения в 2017 г. по странам

Страна	Численность погибших, тыс. чел.	Численность населения, млн. чел.	Число погибших на 100 000 чел. населения	ОПСр Россия к др. странам
Россия	26,6	142,8		
Германия	3,6	81,8		
Великобритания	1,9	62,5		
США	32,9	300,7		

При формулировании выводов используйте относительные показатели сравнения, взяв за базу сравнения уровень смертности в ДТП в России.

Задание №9.

Каким должен быть объем механической выборки при следующих исходных данных:

- А) отбор проводится из совокупности, содержащей 1000 единиц;
- Б) дисперсия исследуемого признака равна 250;
- В) предельная ошибка выборки не должна превышать 2 с вероятностью 0,997?

Задание №10.

Определите на сколько процентов и в каком квартале средняя цена продукции была выше.

Вид продукции	I КВАРТАЛ		II КВАРТАЛ	
	цена, руб.	объем реализации, шт.	цена, руб.	объем реализации, шт.
1	142	230	150	240
2	120	198	135	190
3	165	145	158	180

Задание №11.

Известны данные о распределении численности мужчин по возрастным группам в одном из регионов РФ (на 1 января 2017 г.).

Группы по возрасту	Численность мужчин
0 – 20	101,7
20 – 40	146,9
40 – 60	142,0
60 и старше	65,4
Всего	456,0

Определите средний возраст мужчин, проживающих в регионе.

Задание №12.

Рассчитайте среднее квадратическое отклонение по данным о распределении аудиторских фирм по величине совокупной выручки. (Результаты арифметических вычислений округляйте до сотых.)

Совокупная выручка, млн. руб.	Число аудиторских фирм, ед.
8-12	12
12-18	29

Совокупная выручка, млн. руб.	Число аудиторских фирм, ед.
18-22	24
22 и выше	10

Задание №13.

Вы решили изучить поквартальное количество посетителей своего ресторана, воспользовавшись методом анализа трендов. Линейный тренд описывается уравнением вида $Y_t = 5423 + 408 \cdot t$, причем номер квартала начинается с единицы в I квартале 2015 г. и увеличивается на единицу для каждого последующего квартала.

а) Найдите прогнозные значения для четырех кварталов 2019 г.

б) Ваш стратегический бизнес-план развития ресторана включает проект значительного расширения бизнеса (количество посетителей ресторана должно достичь 70 000 за год). В каком году – в соответствии с Вашим прогнозом – это должно произойти впервые?

Задание №14.

Имеются следующие данные о среднесуточной добыче нефти и ценах в 2010 г.

Страны	Среднесуточная добыча нефти, млн. барр./сутки		Цена, долл./баррель	
	июнь	июль	июнь	июль
ОПЕК	26,00	26,04	65	66
Россия	9,91	9,77	68	72

Определите индивидуальные индексы цен, физического объема. Проведите сравнительный анализ.

Задание №15.

Имеются данные о распределении населения по величине среднедушевых денежных доходов по одному из регионов РФ.

Среднедушевые денежные доходы, тыс.руб.	Численность населения, % к итогу
0,5 – 1,0	0,2
1,0 – 1,5	0,9
1,5 – 2,0	2,0
2,0 – 3,0	6,9
3,0 – 4,0	9,4
4,0 – 5,0	10,1
5,0 – 7,0	18,5
Свыше 7,0	52,0
Всего	100,0

Определите моду и медиану. Сделайте выводы.

Задание №16.

Оцените взаимосвязь между объемом реализованной продукции (X) и балансовой прибылью предприятий (Y). (Результаты вычислений округляйте до сотых.).

№ предприятия	X, млн.руб.	Y, млн.руб.

№ предприятия	X, млн.руб.	Y, млн.руб.
1	8	13
2	11	20
3	13	22
4	15	20
5	18	25

Задание №17.

Определите, какой размер балансовой прибыли предприятия (Y) можно ожидать, если объем реализованной продукции (X) достигнет величины 20 млн руб. или сократится до уровня 6 млн руб.

№ предприятия	X, млн. руб.	Y, млн. руб.
1	8	13
2	11	20
3	13	22
4	15	20
5	18	25

Задание №18.

Две группы экспертов проанализировали 12 проектов с точки зрения их эффективности.

Ранжировка первой группы: 1, 3, 4, 2, 5, 6, 12, 7, 8, 9, 10, 11.

Ранжировка второй группы: 2, 3, 1, 4, 6, 5, 9, 7, 8, 10, 12, 11.

Определите согласованность мнений экспертов в группах (т.е. существует ли связь между мнениями экспертов полученных групп).

Задание №19.

При ранжировании оценок на вступительных экзаменах и средних баллов за экзаменационную сессию одних и тех же студентов получены следующие ранги.

Оценка на вступительных экзаменах и средний балл за первую экзаменационную сессию

Параметр	Студент									
	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И	К
Вступительный экзамен	2	5	6	1	4	10	7	8	3	9
Экзаменационная сессия	3	6	4	1	2	7	8	10	5	9

Проверьте наличие статистически значимой взаимосвязи между оценкой на вступительных экзаменах и средним баллом за первую экзаменационную сессию.

Задание №20.

В таблице приведены данные о динамике темпа прироста курса акции (Y) за пять месяцев:

Годы, x	0	1	2	3	4

Темп прироста, у (%)	10	8	5	3	4

На основании этих данных требуется: а) построить линейное уравнение парной регрессии; б) проверить на уровне значимости 0,05 полученное уравнение регрессии; в) дать оценку коэффициента корреляции Пирсона; г) проверить на уровне значимости 0,05 коэффициент регрессии и дать его оценку.

Задание №21.

Ежеквартальная динамика прибыли компании представлена в таблице.

Порядковый номер квартала	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Прибыль, тыс. руб.	60,1	68,2	71,9	78,4	89,8	95,1	98,3	107	111,3
Порядковый номер квартала	10	11	12	13	14	15	16	17	
Прибыль, тыс. руб.	116,8	127,3	135,1	149,7	156,6	172,3	184,1	186,2	

Требуется оценить коэффициент линейного тренда, проводя расчеты методом наименьшего квадрата. На основе полученной модели определите прогноз прибыли компании в следующем 18-м квартале, охарактеризуйте качество построенной модели.

Задание №22.

Ежеквартальная динамика прибыли компании представлена в таблице.

Порядковый номер квартала	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Прибыль, тыс. руб.	60,1	68,2	71,9	78,4	89,8	95,1	98,3	107	111,3
Порядковый номер квартала	10	11	12	13	14	15	16	17	
Прибыль, тыс. руб.	116,8	127,3	135,1	149,7	156,6	172,3	184,1	186,2	

Требуется оценить коэффициент параболического тренда, проводя расчеты методом наименьшего квадрата от условного нуля. На основе полученной модели определите прогноз прибыли компании в 18 и 19-м кварталах, охарактеризуйте качество построенной модели.

Задание №23.

По имеющимся в таблице данным о средних оптовых ценах на автомобильный бензин по РФ на летние периоды времени 2017г. определите недостающие показатели:

Месяц	Цена за 1 л, руб.	Индивидуальные индексы цен

		цепные	базисные
Июнь	?	-	100,0
Июль	36,76	?	?
Август	?	101,4	118,4

Задание №24.

Известны следующие данные о реализации фруктов предприятиями розничной торговли округа:

Продукт	Цена за 1 кг, руб.		Товарооборот, тыс. руб.	
	июль	август	июль	август
Яблоки	30	20	143,5	167,1
Груши	40	35	38,9	45,0
Сливы	25	20	67,8	84,5

Рассчитайте сводные индексы: товарооборота; цен; физического объема реализации. Определите абсолютную величину экономии покупателей от снижения цен.

Задание №25.

Розничный товарооборот РФ в 2018г. характеризуется следующими данными:

Товары	Удельный вес в общем объеме товарооборота, % к итогу	Индекс цен
Продовольственные	36	117,1
Непродовольственные	64	112,7

Определите сводный индекс цен на потребительские товары. Сделайте выводы.

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании Ученого совета ЧУ ВО МосАП
протокол № 12 от 12.12.2022
(в редакции № 1 от 30.08.2023 г., протокол №8)
(в редакции № 2 от 30.08.2024 г., протокол №8)

УТВЕРЖАЮ

Ректор ЧУ ВО МосАП

Т.В. Васильева
12.12.2022 г
(в редакции № 1 от 30.08.2023)
(в редакции № 2 от 30.08.2024)



**Рабочая программа дисциплины
«Экономико-математическое моделирование»**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегическое управление
организацией
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2024

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	5
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	6
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	8
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	13

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Экономико-математическое моделирование» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина ориентирована на получение обучающимися знаний о методах, моделях и приемах экономической теории, экономической статистики и математико-статистического инструментария для количественного описания и моделирования социально-экономических явлений и процессов, изучение которых связано с применением средств информационно-коммуникационных технологий, работой с массовыми данными, использованием программного обеспечения для различных аналитических задач.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент как дисциплина по выбору.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины – формирование у обучающихся необходимых компетенций для успешного освоения образовательной программы.

Задачи изучения дисциплины:

- сформировать у студентов общее представление о методике подготовки исходных данных для проведения эконометрического анализа;
- сформировать знания об основных типах эконометрических моделей, методологии их разработки и практического использования в экономических приложениях;
- сформировать знания о теоретических основах и практическом применении методов эконометрического анализа и моделирования;
- выработать практические навыки по использованию пакетов прикладных эконометрических программ, получить практический опыт их применения для решения типовых задач экономико-математического моделирования.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование
следующих компетенций, предусмотренных образовательной
программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен организовывать производственно-хозяйственную деятельность с использованием новейших производственных технологий, инновационных форм управления и организации труда, выявлять направления повышения экономической эффективности производства.	ПК-4	ПК-4.2. Осуществляет разработку экономико-математических моделей управления процессами для повышения экономической эффективности производства	основные виды экономико-математических моделей управления процессами для повышения эффективности производства.	разрабатывать основные виды экономико-математических моделей управления процессами для повышения эффективности производства	построения экономико-математических моделей управления процессами для повышения эффективности производства	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Тема 1. Моделирование и прогнозирование в стратегическом менеджменте: понятие, назначение, виды моделей	2		2							21	Отчет по практикуму по решению задач /25
Тема 2. Основы моделирования взаимосвязей в финансово-хозяйственной деятельности компании	2		2							21	Отчет по практикуму по решению задач /25
Тема 3. Моделирование на основе уравнений регрессии	2		4							21	Отчет по практикуму по решению задач /25
Тема 4. Моделирование тенденций и временных закономерностей	2		4							25	Отчет по практикуму по решению задач /25
Всего:	8		12							88	100
Контроль, час											Зачет
Объем дисциплины (в академических часах)	108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Моделирование и прогнозирование в финансовом менеджменте: понятие, назначение, виды моделей

Понятие модели и моделирования. Применение моделей в анализе финансово-хозяйственной деятельности компании и их виды: дескриптивные, предикатные, нормативные, паллиативные. Использование прогнозных оценок в управлении и финансовом менеджменте.

Математическая модель. Практические задачи математического моделирования в финансовом менеджменте. Классификация математических моделей: балансовые, оптимизационные, динамические, эконометрические модели.

Понятие эконометрической модели. Виды переменных в эконометрических исследованиях финансово-хозяйственной деятельности компании. Понятие случайной величины. Генеральная и выборочная совокупность. Основные этапы эконометрического моделирования. Информационные технологии на базе ПЭВМ в эконометрических исследованиях. Понятия спецификации и идентифицируемости модели. Примеры эконометрических моделей.

Тема 2. Основы моделирования взаимосвязей в финансово-хозяйственной деятельности компании

Понятия причинности, корреляции и регрессии.

Методы измерения степени и интенсивности корреляционной связи. Методы измерения корреляции количественных переменных: парный линейный коэффициент корреляции Пирсона, множественный коэффициент корреляции. Проверка значимости коэффициента корреляции. Методы измерения корреляции переменных в слабых шкалах: коэффициенты ранговой корреляции.

Дисперсионный анализ в моделировании взаимосвязей: множественный коэффициент детерминации и его свойства; скорректированный множественный коэффициент детерминации.

Тема 3. Моделирование на основе уравнений регрессии

Построение классической модели линейной регрессии. Спецификация модели: уравнение простой и множественной регрессии. Парное и множественное уравнение регрессии.

Сущность метода наименьших квадратов (МНК). МНК-оценки коэффициентов парной регрессии. Свойства оценок МНК. Интерпретация коэффициентов уравнения парной регрессии. Сущность метода максимального правдоподобия. Стандартизованные коэффициенты. Коэффициенты эластичности.

Оценка существенности уравнения парной регрессии и его параметров. Ошибки спецификации и измерения. Уровень статистической значимости. Оценка значимости уравнения в целом, F-

критерий Фишера. Оценка значимости отдельных коэффициентов регрессии, t-критерий Стьюдента.

Прогнозирование на основе модели парной линейной регрессии.

Обобщенная линейная модель множественной регрессии (ОЛММР). Оценивание параметров множественной регрессии. Предпосылки метода наименьших квадратов (условия Гаусса-Маркова). Понятие нормального закона распределения. Проверка остатков (отклонений) на нормальность. Проверка статистической значимости модели множественной регрессии.

Проверка выполнения основных предпосылок регрессионного анализа при моделировании. Гетероскедастичность, выявление и устранение. Автокорреляция, выявление и устранение. Мультиколлинеарность, выявление и устранение. Понятие мультиколлинеарности.

Прогнозирование на основе модели множественной регрессии.

Нелинейная регрессия. Коэффициенты эластичности для ряда математических функций. Корреляция для нелинейной регрессии. Средняя ошибка аппроксимации. Классификация нелинейных регрессионных моделей. Линеаризация нелинейных моделей. Гармонический анализ. Методы нелинейной оптимизации. Подбор линеаризующего преобразования (подход Бокса-Кокса). Модель с постоянными темпами роста (полулогарифмическая шкала).

Виды нелинейных моделей и их примеры. Полиномиальная регрессия. Гиперболическая регрессия. Экспоненциальная регрессия. Степенная регрессия. Модель Энгеля. Производственная функция Кобба-Дугласа и ее свойства, коэффициенты эластичности выпуска продукции.

Выбор формы модели. Коэффициент детерминации нелинейного уравнения регрессии. Средняя ошибка аппроксимации.

Тема 4. Моделирование тенденций и временных закономерностей

Специфика данных в виде динамических (временных) рядов. Аналитические показатели динамики. Составляющие динамического ряда. Методы выявления и описания тренда. Методы выявления и описания сезонной составляющей динамического ряда. Методы измерения колеблемости и устойчивости уровней ряда.

Построение прогнозов на основе динамических моделей. Экспоненциальное сглаживание. Сущность адаптивных методов прогнозирования. Простое экспоненциальное сглаживание. Экспоненциальное сглаживание с учетом тренда. Трёхпараметрическое экспоненциальное сглаживание. Прогнозы на основе моделей экспоненциального сглаживания.

Авторегрессионные модели (АРМА). Модели стационарных временных рядов и их идентификация: модели авторегрессии порядка p , скользящего среднего порядка q и авторегрессионные модели

скользящего среднего в остатках (АРСС (р, q, k) - модель). Модели нестационарных временных рядов и их идентификация. Модель авторегрессии - проинтегрированного скользящего среднего (АРПСС (р, q, k) - модель); модели рядов, содержащих сезонную компоненту. Прогнозирование на базе АРПСС – моделей.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекция, практикум по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету с оценкой.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Практикум по решению задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их

решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы,

рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Моделирование и прогнозирование в стратегическом менеджменте: понятие, назначение, виды моделей</i>	Некоторые сведения об истории возникновения эконометрики. Становление эконометрики. Примеры эконометрических моделей (модель предложения и спроса на конкурентном рынке).	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к практикуму по решению задач Подготовка отчета по практикуму по решению задач	Отчет по практикуму по решению задач
<i>Тема 2. Основы моделирования взаимосвязей в финансово-хозяйственной деятельности компании</i>	Методы измерения корреляции переменных в слабых шкалах: коэффициенты ранговой корреляции.	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к практикуму по решению задач Подготовка отчета по практикуму по решению задач	Отчет по практикуму по решению задач
<i>Тема 3. Моделирование на основе уравнений регрессии</i>	Свойства оценок МНК. Оценка дисперсии ошибок. Оценка ковариационной матрицы оценок коэффициентов регрессии. Скорректированный коэффициент детерминации. Проверка гипотезы о нормальном распределении остатков модели.	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к практикуму по решению задач Подготовка отчета по практикуму по решению задач	Отчет по практикуму по решению задач
<i>Тема 4. Моделирование</i>	Модели нестационарных	Работа с литературой, источниками в сети	Отчет по практикуму по

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>тенденций и временных закономерностей</i>	временных рядов и их идентификация. Трендовые модели. Экспоненциальное сглаживание. Модель авторегрессии - проинтегрированного скользящего среднего (АРПСС (p, q, k) - модель); Адаптивные модели прогнозирования Уинтерса, Тейло-Вейджа,	Internet Подготовка к практикуму по решению задач Подготовка отчета по практикуму по решению задач	решению задач

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Новиков, А. И. Экономико-математические методы и модели : учебник / А. И. Новиков. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 532 с. : ил., табл., граф. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: _____ по подписке. –

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684328>

2. Кундышева, Е. С. Математические методы и модели в экономике : учебник / Е. С. Кундышева ; под науч. ред. Б. А. Суслакова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 286 с. : ил., табл., граф. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. –

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684490>

Дополнительная литература:

1. Гусева, Е. Н. Экономико-математическое моделирование : учебное пособие / Е. Н. Гусева. – 4-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 216 с. – (Информационные технологии). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83540>

2. Новиков, А. И. Исследование операций в экономике : учебник / А. И. Новиков. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 352 с. : ил., табл., граф. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=622062>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№ п/п	Наименование ресурса	Ссылка

№ п/п	Наименование ресурса	Ссылка
1.	Центральный банк Российской Федерации	http://www.cbr.ru/
2.	Министерство финансов РФ	https://www.minfin.ru/ru/
3.	Росбизнесконсалтинг	https://www.rbc.ru/
4.	Агентство АК&М	https://www.akm.ru/
6	ММВБ	https://www.micex.ru/
8	Единый архив социологических и экономических данных	http://sophist.hse.ru/hse/nindex.shtml
9	Stata: Software for Statistics and Data Science	https://www.stata.com/

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- лаборатория информационных технологий, оснащенную лабораторным оборудованием, в зависимости от степени сложности, специализированной мебелью (мебель компьютерная (столы, стулья), стол преподавателя, стул преподавателя) и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории (персональный компьютер, колонки, микрофон); набором демонстрационного оборудования (мультимедийное оборудование (проектор, экран);
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2:

- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
- Inkscape – векторный графический редактор

<https://inkscape.org/ru/o-programmye/>

- Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>

электронно-библиотечная система:

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

современные профессиональные базы данных:

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

- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

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

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

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Практикум по решению задач	Отчет по практикуму 25 – практикум выполнен верно и в срок, представлен грамотный отчет. 15- практикум выполнен верно в срок, представлен неполный отчет, имеются ошибки, не влияющие на логику и алгоритм расчета. 5 1- практикум выполнен в срок и содержит концептуальные ошибки. 0 - практикум не выполнен.

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках

Типовые задания к практикумам по решению задач

Практикум № 1

Сферы применения видов математических моделей: балансовых, оптимизационных, динамических, эконометрических.

Подходы к выбору эконометрической модели. Классификация переменных и возможности их аналитической обработки. Разработка содержания этапов эконометрического моделирования. Сравнительный анализ возможностей информационных технологий в эконометрических исследованиях.

Практикум № 2

Выявление наличия взаимосвязей между параметрами финансово-хозяйственной деятельности предприятий. Количественная оценка силы и направления связей.

Практикум № 3

По данным, представленным в таблице 1, изучается зависимость индекса человеческого развития Y от переменных:

x_1 - ВВП 2017 г., % к 2000 г.;

x_2 - суточная калорийность питания населения, ккал на душу населения;

x_3 - ожидаемая продолжительность жизни при рождении 2017 г., число лет;

x_4 - расходы на конечное потребление в текущих ценах, % к ВВП;

x_5 - расходы домашних хозяйств, % к ВВП;

x_6 - валовое накопление, % к ВВП.

Таблица 1

Страна	y	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6
Австрия	0,904	115	3343	77,0	75,5	56,1	25,2
Австралия	0,922	123	3001	78,2	78,5	61,8	21,8
Белоруссия	0,763	74	3101	68,0	78,4	59,1	25,7
Бельгия	0,923	111	3543	77,2	77,7	63,3	17,8
Великобритания	0,918	113	3237	77,2	84,4	64,1	15,9
Германия	0,906	110	3330	77,2	75,9	57,0	22,4
Дания	0,905	119	3808	75,7	76,0	50,7	20,6
Индия	0,545	146	2415	62,6	67,5	57,1	25,2
Испания	0,894	113	3295	78,0	78,2	62,0	20,7
Италия	0,900	108	3504	78,2	78,1	61,8	17,5
Канада	0,932	113	3056	79,0	78,6	58,6	19,7
Казахстан	0,740	71	3007	67,6	84,0	71,7	18,5
Китай	0,701	210	2844	69,8	59,2	48,0	42,4
Латвия	0,744	94	2861	68,4	90,2	63,9	23,0
Нидерланды	0,921	118	3259	77,9	72,8	59,1	20,2

Страна	y	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆
Норвегия	0,927	130	3350	78,1	67,7	47,5	25,2
Польша	0,802	127	3344	72,5	82,6	65,3	22,4
Россия	0,747	61	2704	66,6	74,4	53,2	22,7
США	0,927	117	3642	76,7	83,3	67,9	18,1
Украина	0,721	46	2753	68,8	83,7	61,7	20,1
Финляндия	0,913	107	2916	76,8	73,8	52,9	17,3
Франция	0,918	110	3551	78,1	79,2	59,9	16,8
Чехия	0,833	99,2	3177	73,9	71,5	51,5	29,9
Швейцария	0,914	101	3280	78,6	75,3	61,2	20,3
Швеция	0,923	105	3160	78,5	79,0	53,1	14,1

Задание:

1. Исследовать факторы на мультиколлинеарность. Использовать процедуры проверки значимости показателей корреляции.
2. Построить классическую линейную регрессию, применяя пошаговую процедуру исключения факторов.
3. Построить классическую линейную регрессию, применяя пошаговую процедуру включения факторов.
4. Проверить предположение о том, что зависимость индекса человеческого развития от указанных факторов не связана с континентальной принадлежностью стран. Использовать тест Чоу.
5. Проверить гипотезу об отсутствии гетероскедастичности в остатках КЛММР, используя а) тест Голдфельда-Квандта, тест Уайта, тест Бреуша-Пагана. Привести графическую интерпретацию.

Практикум № 4

В таблице приведены данные об уровне производительности труда (выпуск продукции в среднем за 1 час, % к уровню 1989 г.) по экономике США (X) и среднечасовой заработной плате в экономике США (Y) в сопоставимых ценах 1989 г., долл., в 1989-2018 гг.

t	X	Y	t	X	Y	t	X	Y
1	65,6	6,79	11	87,0	8,03	21	98,6	7,78
2	68,1	6,88	12	90,2	8,21	22	99,9	7,69
3	70,4	7,07	13	92,6	8,53	23	100,0	7,68
4	73,3	7,17	14	95,0	8,55	24	102,2	7,79
5	76,5	7,33	15	93,3	8,28	25	104,6	7,80
6	78,6	7,52	16	95,5	8,12	26	106,1	7,77
7	81,0	7,62	17	98,3	8,24	27	108,3	7,81
8	83,0	7,72	18	99,8	8,36	28	109,4	7,73
9	85,4	7,89	19	100,4	8,40	29	110,4	7,69
10	85,9	7,98	20	99,3	8,17	30	109,5	7,64

Задание:

1. Постройте графики временных рядов X_t и Y_t .
2. Постройте автокорреляционную функцию каждого временного ряда и охарактеризуйте его структуру.

3. Проверьте каждый ряд на наличие тренда, проведите сглаживание при помощи простой скользящей средней.

4. Для каждого ряда постройте линейный и нелинейные (степенной, показательный, логарифмический, гиперболический) тренды и среди них выберите наилучший.

5. Определите коэффициент корреляции между изучаемыми рядами по отклонениям от трендов.

6. Выполните точечный и интервальный прогноз уровней одного ряда исходя из его связи с уровнями другого ряда на три периода упреждения.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя. Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов «Зачтено» – 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70-89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50 - 69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично. «Не зачтено» – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1-го типа

1. Назовите задачи экономико-математического моделирования в области социально-экономических исследований.
2. В чем состоит назначение эконометрических моделей и особенности эконометрического подхода к исследованию?
3. Какие этапы включает в себя вероятностно-статистическое моделирование?
4. Место и задачи корреляционного анализа в эконометрическом моделировании.
5. Основные задачи регрессионного анализа. Понятие уравнения регрессии.
6. Основные методы оценки параметров регрессионной модели.
7. Основные виды уравнений регрессий, используемые в регрессионном анализе.
8. Что такое гетероскедастичность случайных остатков, когда она возникает?
9. Какие критерии могут быть использованы для проверки гипотезы о гомоскедастичности регрессионных остатков?
10. Что характеризуют автокорреляционная функция и частная автокорреляционная функция?
11. Как можно найти оценки регрессионных коэффициентов в случае линейной модели с коррелированными остатками?
12. Какой критерий используется для проверки гипотезы об автокоррелированности соседних регрессионных остатков?
13. Как фиктивные переменные могут использоваться для моделирования сезонных изменений анализируемого показателя?
14. В каких случаях используют в модели перекрестные фиктивные переменные?
15. Какие классы нелинейных моделей Вы знаете?
16. Как определяются коэффициенты эластичности для степенных моделей?
17. Назовите основные виды ошибок спецификации.
18. Назовите методы линеаризации нелинейных моделей.
19. В каких случаях используется гармонический анализ? Приведите примеры.
20. Дайте определение стационарного временного ряда в узком и в широком смысле. Можно ли утверждать, что временной ряд стационарный в узком смысле является одновременно и стационарным в широком смысле? Будет ли справедливым обратное утверждение?
21. Поясните, когда целесообразно использовать простые скользящие средние, а для каких временных рядов предпочтительнее применение взвешенных.
22. Запишите систему нормальных уравнений для определения параметров полиномиальной модели третьего порядка.
23. Объясните сущность метода последовательных разностей.
24. Какую роль играет параметр адаптации α в процедуре экспоненциального сглаживания? Как влияет значение параметра

адаптации α на характер ряда, полученного после экспоненциального сглаживания?

25. Для прогнозирования каких временных рядов используется модель Хольта-Уинтерса?

Задания 2-го типа

1. Приведите примеры эконометрических моделей.
2. Типы переменных, используемых в эконометрических моделях.
3. Сформулируйте основные конечные цели статистического исследования зависимостей.
4. Правила оценивания и проверки значимости парных, частных множественных коэффициентов корреляции.
5. В каких случаях используется критерий Бреуша-Пагана для выявления гетероскедастичности?
6. В каких случаях используется критерий Барлетта?
7. В каких случаях применяется тест Голдфелда-Квандта
8. В чем отличие положительной и отрицательной автокорреляции?
9. Для чего используется процедура Кохрейна-Оркатта?
10. Может ли фиктивная переменная принимать значения не 0 и 1, а –1 и 1? В чем Вы видите достоинства и недостатки этих способов?
11. Сколько фиктивных переменных Вы введете в модель для учета региональных различий, если данные собраны по 9 регионам?
12. Приведите примеры регрессионных моделей, нелинейных по оцениваемым параметрам.
13. Приведите примеры регрессионных моделей, нелинейных относительно включенных в анализ объясняющих переменных, но линейных по оцениваемым параметрам.
14. Какой нелинейной функцией может быть заменена парабола второй степени, если не наблюдается смена направленности связи признаков?
15. Чем отличается применение МНК к моделям, нелинейным относительно включаемых переменных от п
16. В каких случаях следует прибегать к итерационным вычислительным процедурам при идентификации эконометрических моделей? Приведите примеры.
17. Как на стадии графического анализа динамики временного ряда можно определить характер сезонности (аддитивный или мультипликативный)?
18. Объясните, почему при реализации взвешенных скользящих средних весовые коэффициенты будут неизменными при сглаживании как по полиному второго порядка, так и третьего.
19. Чему равна сумма оценок коэффициентов сезонности для полного сезонного цикла? (характер сезонности – мультипликативный).
20. Чему равна сумма оценок значений сезонной составляющей для полного сезонного цикла? (характер сезонности – аддитивный).
21. Для каких ситуаций используется термин *dummy trap* или

«ловушка»? (характер сезонности – аддитивный).

22. Перечислите основные свойства марковского процесса -AR(1). (характер сезонности – аддитивный).

23. Что такое процесс «случайного блуждания»? (характер сезонности – аддитивный).

24. Как выглядит модель, описывающая процесс Юла? Каковы условия стационарности процесса AR(2)?

25. В чем отличие структурной и приведенной форм системы одновременных уравнений? (характер сезонности – аддитивный).

Задания 3-го типа

Задание №1.

Миллиардные доходы компании Ростелеком были оценены с использованием показателя ВВП. Соответствующее уравнение регрессии имеет вид $\hat{y}_x = 0,067 + 0,05x_1$, где x – ВВП, выраженный в

миллиардах. Дайте интерпретацию угловому коэффициенту уравнения. Дайте интерпретацию свободному члену уравнения.

Задание №2.

Имеются результаты оценивания модели $y_i = \beta_1 + \beta_2 x_i + \varepsilon_i$, где Y – среднегодовой прирост числа работающих, X – прирост ВВП, оба показателя измеряются в процентах. По общей выборке из 50 стран мира была получена сумма квадратов остатков $RSS=121,61$. Для двух подвыборок, состоящих из 27 развитых и 23 развивающихся стран, получены соответственно суммы квадратов остатков $RSS_1=18,63$ и $RSS_2=25,23$.

А). Можно ли считать зависимость прироста числа работающих от прироста ВВП единой для развитых и развивающихся стран?

Б). Сформулируйте нужный тест, проведите его и сделайте вывод. Уровень значимости 5%.

Задание №3.

По 30 наблюдениям было оценено следующее уравнение регрессии (в скобках указаны стандартные отклонения оценок коэффициентов):

$$\hat{y}_i = \frac{1,5}{(1)} + \frac{0,9}{(0,4)} x_i^{(1)} - \frac{0,04}{(0,01)} x_i^{(2)} + \frac{0,09}{(0,02)} x_i^{(3)} + \frac{2,0}{(0,6)} x_i^{(4)}, R^2 = 0,59$$

Проверьте (при уровне значимости 5%) гипотезу о том, что все коэффициенты при переменных уравнения одновременно равны нулю.

Задание №4.

По ежегодным данным с 2007 по 2017 год (всего 11 наблюдений) оценивается тренд туристического потока из России в Финляндию с помощью уравнения регрессии вида:

$$Trips_t = \beta_1 + \beta_2 t + \varepsilon_t$$

Здесь t – год, которому соответствует наблюдение ($t=0$ для 2007 года, $t=11$ для 2017 года), а $Trips_t$ – число туристических поездок (в

тысячах) российских граждан в Финляндию в году t .

Вот результаты оценивания:

$$\widehat{Trips}_t = 278,8 + 40,4t, R^2 = 0,7; TSS = 253000$$

В скобках под оценками коэффициентов приведены их стандартные ошибки.

а) Согласно оценённой модели, насколько в среднем увеличивается поток туристов из России в Финляндию за два года?

б) Постройте 90% доверительный интервал для коэффициента β_2 ;

в) Оцените дисперсию случайной составляющей ε_t .

Задание №5.

По ежегодным данным за 2001-2014 гг. (14 наблюдений) оценивалась зависимость цены на бензин (Petrol, центы за галлон) от цены на сырую нефть (Oil, доллары за баррель). Результаты оценивания приведены ниже:

$$\widehat{Petrol}_i = 41,9 + 30oil_i$$

(4,6) (0,1)

В скобках под оценками коэффициентов приведены их стандартные ошибки. Также известно, что $RSS=631.1$, а $TSS=12622$. Предполагается, что все предпосылки классической линейной нормальной регрессионной модели выполнены.

а) Рассчитайте коэффициент детерминации R^2 ;

б) Проверьте гипотезу о том, что рост цены на нефть на 1 долл. за баррель приводит к росту цены на бензин на 2 цента за галлон, используя уровень значимости 10%;

в) В 2014 году цена на нефть составила 12.57 доллара за баррель. Какова была ожидаемая (прогнозируемая согласно имеющейся модели регрессии) цена на бензин? Какой должна быть цена на нефть, чтобы ожидаемая цена на бензин составила 100 центов за галлон?

Задание № 6

Модель регрессии $y = 10 - 0,8x + \varepsilon$ построена по 19 наблюдениям. Значение t – критерия для коэффициента при переменной x равно -2,7. Будет ли этот коэффициент статистически значим при доверительной вероятности 0,99 (указать использованное табличное значение и сделать вывод)?

Задание № 7

Зависимость расходов предприятия (Y , тыс. руб.) от объема производства (X , шт.) характеризуется уравнением регрессии $y^* = 160 + 0,8x$, построенным по 30 наблюдениям. Стандартная ошибка коэффициента регрессии равна 0,1. Проверить его статистическую значимость с надежностью 0,99, указав нужное табличное значение.

а) $t_{0,9}(28) = 1,7011$;

б) $t_{0,995}(29) = 2,7564$;

с) $t_{0,995}(28) = 2,7633$;

d) $t_{0,9}(29) = 1,6991$.

Задание № 8

По данным за одиннадцать лет анализируют зависимость между импортом Y (%) и экспортом X (%). Имеются следующие статистические данные

Период	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
X	11,34	11,52	11,76	11,84	11,87	12,18	12,12	11,52	13,36	13,34	13,61
Y	10,02	10,45	10,96	11,23	12,11	12,38	12,23	12,45	14,27	14,57	16,39

По этим данным построено уравнение регрессии

$$y^* = -14,34 + 2,193x$$

Проверить статистическую значимость коэффициентов уравнения и построить для них доверительные интервалы на уровне значимости 0,01.

Задание № 9

По 10 предприятиям региона изучается зависимость выработки продукции на одного работника y (тыс. руб.) от удельного веса рабочих высокой квалификации в общей численности рабочих x (%).

№ предприятия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
x	10	12	15	17	18	19	19	20	20	21
y	6	6	7	7	7	8	8	9	9	10

По этим данным построено линейное уравнение регрессии:

$$y^* = 2,141 - 0,325x$$

Проверить адекватность построенного уравнения с надежностью 0,99.

Задание № 10

По 10 наблюдениям построено уравнение регрессии $y^* = 10,3 + 0,4x$. Выборочная дисперсия показателя y равна 1,1. Остатки уравнения равны 0,5; 1; -0,5; 0,4; 0; -0,5; -1; -0,3; 0,4. Проверить адекватность уравнения на уровне значимости $\alpha = 0,1$.

Задание № 11

По 30 предприятиям оптовой торговли изучается зависимость объема реализации y от размера торговой площади x_1 и товарных запасов x_2 : $y = 34 + 8x_1 + 3,5x_2 + \varepsilon$. Доля дисперсии остатков в общей составляет 0,41. Проверить адекватность модели на уровне значимости 0,1.

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании Ученого совета ЧУ ВО МосАП
протокол № 12 от 12.12.2022
(в редакции № 1 от 30.08.2023 г., протокол №8)
(в редакции № 2 от 30.08.2024 г., протокол №8)

УТВЕРЖАЮ

Ректор ЧУ ВО МосАП



Т.В. Васильева

12.12.2022 г

(в редакции № 1 от 30.08.2023)

(в редакции № 2 от 30.08.2024)

**Рабочая программа дисциплины
«Командообразование»**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегическое управление организацией
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	5
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	6
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	7
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	13
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	16

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Командообразование» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Изучение дисциплины ориентировано на получение обучающимися знаний о специфике работы с персоналом организации в целом и различного рода команд в частности. Раскрываются особенности формирования состава команды проекта, творческой группы, описываются преимущества и возможности командной работы. В ходе занятий будущие менеджеры научатся использованию современных подходов в работе с персоналом организации в условиях реальной бизнес-среды, учету личностных особенностей потенциальных членов команды, распределению групповых ролей, применению эффективных методов и технологий выработки групповых решений.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина в учебные планы по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 как факультативная дисциплина.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины является актуализация знаний, формирование умений и навыков сплочения коллектива для работы в организации.

Задачи дисциплины:

- ознакомить с основными современными теоретическими концепциями командообразования;
- изучить систему построения команды, способствующей эффективному управлению;
- содействовать формированию практических навыков менеджера в работе с командой.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен разрабатывать кадровую стратегию организации и использовать новейшие методы управления командообразованием и профессиональным развитием квалифицированных кадров.	ПК-3	ПК-3.3 Осуществляет разработку и внедрение программ и процедур управления людьми, мониторинг и оценку персонала, разработку методов деловой оценки кадров для организации эффективной производственно-хозяйственной деятельности	условия организации эффективной командной работы на основе требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала	создавать команду на условиях сотрудничества и взаимовыгодного обмена знаниями и опытом	организации эффективной командной работы и презентовать полученный опыт во всех взаимовыгодных формах сотрудничества	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	Форма ТКУ Форма ПА, балл
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Тема 1. Команда как организационная форма коллективного управления		1		1						7	Отчет по ситуационному практикуму/ 20 Участие в дискуссии /5
Тема 2. Формирование команды проекта		1		1						7	Отчет по ситуационному практикуму/ 20 Участие в дискуссии /5
Тема 3. Групповые роли, цели и ценности. Мотивация участников команды.		1		1						7	Отчет по ситуационному практикуму/ 20 Участие в дискуссии /5
Тема 4. Мероприятия, направленные на повышение эффективности работы группы		1		1						7	Отчет по ситуационному практикуму/ 20 Участие в дискуссии /5
Всего:		4		4						28	100
Контроль, час										Зачет	
Объем дисциплины (в академических часах)	36										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	1										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Команда как организационная форма коллективного управления

Концепции управления персоналом организации. Групповые нормы в организации. *Причины перехода к командному типу управления.* Преимущества и недостатки командного типа управления.

Понятие команды и группы. Сравнительные характеристики понятий «группа», «коллектив», «команда».

Факторы, необходимые для возникновения и развития команды в организации. Принципы, на которых строится командное взаимодействие. Когда команда не нужна.

Виды команд в организации. Принципы классификации команд в организации. Команды по виду деятельности. Команды по степени управляемости. Псевдокоманды.

Сущность командообразования. Особенности работы с командой на каждом из этапов ее развития. Трудности развития на каждом этапе. Позиция лидера.

Тема 2. Формирование команды проекта

Описание деятельности команды. Профессиональные компетенции. Разработка компетентностного профиля участников команды.

Проведение интервью по компетенциям, ситуационного и кейс-интервью. Разработка правил, норм и регламентов участниками команды на этапе формирования. Выработка санкций.

Методы и технологии оценки персонала на этапе формирования команды. Собеседование: сущность, виды, особенности проведения. Психодиагностические методики. Правила применения. Assessment center как технология подбора сотрудников управленческих команд. Стресс-интервью и брейнтизер интервью. Методы проведения собеседования.

Тема 3. Групповые роли, цели и ценности. Мотивация участников команды.

Классификация групповых ролей по Белбину, Келлерману, Лири и др. Определение групповых ролей с помощью психодиагностических методик.

Индивидуальные и групповые цели. Ценности участников команды.

Успешная и эффективная мотивация. Теории мотивации.

Особенности мотивации членов команды на различных этапах ее развития. Соотношение материальных и нематериальных стимулов. Беседа с участниками о целях работы в проектной команде. Мотивация членов команды, организованной в корпорации.

Тема 4. Мероприятия, направленные на повышение эффективности работы группы

Феномены снижения групповой эффективности. Групповая лень. Социальная ингибция и фасилитация. Конформизм и неконформизм. Группомыслие и пути его преодоления.

Три составляющих командного развития: задача - личность каждого участника - группа как система. Особенности работы модератора, фасилитатора и медиатора.

Team-building, team-working. Тренинги командообразования. Сопровождение командного развития.

Командный коучинг. Понятие коучинга. Применения командного коучинга в организации и его трудности. Модели командного коучинга. Процесс командного обучения.

Оценка лидерского потенциала. Позиция коуча в команде на разных этапах развития. Коучинг и руководство. Лидерство и власть в команде. Позиция лидера в команде на разных этапах развития. Лидерство и руководство. Пути развития лидерского потенциала.

Составление алгоритма действий при создании команды. Оценка эффективности деятельности команды. Направления совершенствования деятельности команды.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как ситуационные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

В процессе активных и интерактивных форм обучения происходит закрепление пройденного материала и освоение основных принципов, на которых базируется эффективное взаимодействие с окружающими.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар.

Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одноклассников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума.

Ситуационный практикум – это интерактивный обучающий формат для приобретения практических навыков в изучаемой данной дисциплиной области. Проводится в виде решения задач или практических заданий, сформулированных на основе практических ситуаций.

Порядок организации собственной деятельности во время ситуационного практикума. Важно:

- в начале занятия получить задание (кейс);
- задать уточняющие вопросы преподавателю;
- в соответствие с инструкцией преподавателя приступить к решению задания индивидуально или в микро группах;
- провести обсуждение со всеми участниками и учесть предложенные варианты ответов;
- выработать стратегию защиты своей версии правильного ответа;
- назначить представителя от группы для защиты выбранного варианта ответа;
- включиться в межгрупповое обсуждение, внимательно выслушав ответы представителей от всех групп;
- помогать в процессе дискуссии представителю от своей группы во время возникших затруднений отстоять «правильный» ответ;
- учесть все замечания и ошибки, сделанные преподавателем по окончании дискуссии;
- зафиксировать рейтинговые баллы текущего контроля

успеваемости.

Требования к оформлению результатов практикума.

Доклады, отражающие индивидуальное или коллективное решение кейса группой, представляются в устной форме с использованием при необходимости подготовленными иллюстративными материалами. Все нестандартные решения, выработанные группой в процессе работы, поощряются дополнительными бонусными баллами.

Методические указания для обучающихся по подготовке и участию в дискуссии

Дискуссия — это целенаправленное обсуждение конкретного вопроса, сопровождающееся, обменом мнениями, идеями между двумя и более лицами.

Задача дискуссии - обнаружить различия в понимании вопроса и в споре установить истину. Дискуссии могут быть свободными и управляемыми.

К технике управляемой дискуссии относятся: четкое определение цели, прогнозирование реакции оппонентов, планирование своего поведения, ограничение времени на выступления и их заданная очередность.

Групповая дискуссия. Для проведения такой дискуссии все обучающиеся, присутствующие на практическом занятии, разбиваются на небольшие подгруппы, которые обсуждают те или иные вопросы, входящие в тему занятия.

Обсуждение может организовываться двояко: либо все подгруппы анализируют один и тот же вопрос, либо какая-то крупная тема разбивается на отдельные задания.

Для проведения дискуссии необходимо:

1. Выбрать тему дискуссии, ее может предложить, как преподаватель, так и студенты.
2. Выделить проблематику. Обозначить основные спорные вопросы.
3. Рассмотреть, исторические и современные подходы по выбранной теме.
4. Подобрать литературу.
5. Выписать тезисы.
6. Проанализировать материал и определить свою точку зрения по данной проблематике.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Команда как организационная форма коллективного управления</i>	Концепции управления персоналом организации. Групповые нормы в организации. Причины перехода к командному типу управления. Преимущества и недостатки командного типа управления. Понятие команды и группы. Сравнительные	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к участию в дискуссии, ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному	Отчет по ситуационному практикуму Участие в дискуссии

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
	характеристики понятий «группа», «коллектив», «команда». Факторы, необходимые для возникновения и развития команды в организации. Принципы, на которых строится командное взаимодействие. Когда команда не нужна. Виды команд в организации. Принципы классификации команд в организации. Команды по виду деятельности. Команды по степени управляемости. Псевдокоманды. Сущность командообразования. Особенности работы с командой на каждом из этапов ее развития. Трудности развития на каждом этапе. Позиция лидера.	практикуму	
<i>Тема 2.</i> <i>Формирование команды проекта</i>	Описание деятельности команды. Профессиональные компетенции. Разработка компетентностного профиля участников команды. Проведение интервью по компетенциям, ситуационного и кейс-интервью. Стресс-интервью и брейнтизер интервью. Разработка правил, норм и регламентов участниками команды на этапе формирования. Выработка санкций. Методы и технологии оценки персонала на этапе формирования команды. Собеседование: сущность, виды, особенности проведения.	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к участию в дискуссии, ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму	Отчет по ситуационному практикуму Участие в дискуссии

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
	Методы проведения собеседования. Психодиагностические методики. Правила применения. Assessment center как технология подбора сотрудников управленческих команд.		
<i>Тема 3. Групповые роли, цели и ценности. Мотивация участников команды.</i>	Классификация групповых ролей по Белбину, Келлерману, Лири и др. Определение групповых ролей с помощью психодиагностических методик. Индивидуальные и групповые цели. Ценности участников команды. Успешная и эффективная мотивация. Теории мотивации. Особенности мотивации членов команды на различных этапах ее развития. Соотношение материальных и нематериальных стимулов. Беседа с участниками о целях работы в проектной команде. Мотивация членов команды, организованной в корпорации.	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к участию в дискуссии, ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму	Отчет по ситуационному практикуму Участие в дискуссии
<i>Тема 4. Мероприятия, направленные на повышение эффективности работы группы</i>	Феномены снижения групповой эффективности. Групповая лень. Социальная ингибция и фасилитация. Конформизм и нонконформизм. Группомыслие и пути его преодоления. Три составляющих командного развития: задача - личность каждого участника - группа как система.	Работа с литературой, источниками в сети Internet Подготовка к участию в дискуссии, ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму	Отчет по ситуационному практикуму Участие в дискуссии

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
	Особенности работы модератора, фасилитатора и медиатора. Team-building, team-working. Тренинги командообразования. Сопровождение командного развития. Командный коучинг. Понятие коучинга. Применения командного коучинга в организации и его трудности. Модели командного коучинга. Процесс командного обучения. Оценка лидерского потенциала. Позиция коуча в команде на разных этапах развития. Коучинг и руководство. Лидерство и власть в команде. Позиция лидера в команде на разных этапах развития. Лидерство и руководство. Пути развития лидерского потенциала. Составление алгоритма действий при создании команды. Оценка эффективности деятельности команды. Направления совершенствования деятельности команды.		

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Басманова, Н. И. Тренинг командообразования : учебное пособие : [16+] / Н. И. Басманова ; Технологический университет. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 60 с. : ил. – Режим доступа: по

подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

2. Джордж, Д. М. Организационное поведение: основы управления : учебное пособие / Д. М. Джордж, Г. Р. Джоунс ; пер. с англ. под ред. Е. А. Климова ; пер. с англ. В. Н. Егорова. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 461 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

Дополнительная литература:

1. Басенко, В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений : учебное пособие / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 380 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

2. Дорофеева, Л. И. Организационное поведение : учебно-методический комплекс / Л. И. Дорофеева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 406 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

3. Живица О.В. Лидерство: учебное пособие. - М.: Университет «Синергия», 2017. - 192 с. – Гл.5,7

4. Шапиро, С. А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности : практическое пособие / С. А. Шапиро, А. Я. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 339 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование ресурса	Ссылка
1.	Тематический портал – Психология и бизнес	http://www.psychology.ru
2.	Тематический портал – Кадровый консалтинг	http://www.nkvclub.ru
3.	Официальный сайт журнала «Директор по безопасности»	http://www.s-director.ru/
4.	Официальный сайт журнала «Информационная безопасность»	http://www.itsec.ru/main.php

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
- Inkscape – векторный графический редактор <https://inkscape.org/ru/o-programmye/>
- Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>

электронно-библиотечная система:

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

современные профессиональные базы данных:

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

- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

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

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки
1.	Ситуационный практикум	15-20 – отчет содержит развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд; 9-14 – отчет содержит развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро-группы) даны краткие ответы на вопросы представителей других команд; 1-8 – отчет содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд; 0 – отчет не содержит ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд.
2.	Дискуссия	5 – ставится за исчерпывающий аргументированный ответ. Аргументация логична, подкреплена знанием научных фактов, умением переводить доказательство с уровня словесно-логического мышления на наглядно-образный, наглядно-действенный и обратно; 4 – ставится за исчерпывающий ответ, аргументация представлена только на одном из уровней мышления; 3 – ответ является достаточным, хотя и не всегда аргументированным; 1-2 – ответы не раскрывают специфику вопроса, отсутствует аргументация, не используется профессиональная лексика 0 – обучаемый не участвовал в дискуссии

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Примерные задания ситуационных практикумов

Ситуационный практикум № 1.

Руководителям, начинающим процесс развития команд в организации, важно избавиться от некоторых стереотипов и заблуждений, которые представлены в таблице.

Задание:

1. Перед тем как дальше изучать информацию, вспомните, с какими стереотипами относительно взаимодействия в команде вам приходилось сталкиваться.
2. Определите стереотипы и заблуждения многих командных игроков в современных условиях.

Ситуационный практикум № 2.

Участники команд, действующие в ситуации неопределенности, испытывают в процессе решения задачи дискомфорт чаще и сильнее, чем в индивидуальной деятельности. Состояние комфорта у членов команды наступает в момент достижения результата и прекращается действиями лидера, ведущего команду к новой цели.

Задание:

1. Сформировать у сотрудников готовность к изменениям, способность принять дискомфорт как атрибут развития.
2. Определите, на чем основывается такая готовность к новым вызовам и порекомендуйте участникам команды эффективные способы решения проблемы.

Ситуационный практикум № 3.

Профессиональные команды поддерживают средний уровень сплоченности на основе согласованной единой цели и правил взаимодействия, принимаемых всеми. В то же время присутствует и средний уровень конфликтности, основанный на различиях в индивидуальных особенностях участников, амбициозности и последовательности лидеров.

Задание:

1. Научите персонал ориентироваться на задачу.
2. Разработайте рекомендации и мероприятия с целью изжить двойные стандарты, подрывающие уважение и доверие друг к другу.

Ситуационный практикум № 4.

Большинство принимает удобные, устраивающие всех решения. Независимо от процедуры принятия решения (консенсус, большинством, меньшинством, на основе экспертного мнения, авторитарно), окончательное решение — решение лидера, а все члены команды после его принятия считают его своим, безусловно доверяя тому, кто несет ответственность за достижение результата (лидеру).

Задание:

1. Разработайте мероприятия по обучению персонала активно

участвовать в процессе принятия решения (создать процедуры обсуждений, вовлечь персонал в процесс выработки решений), а принятые решения воспринимать как данность, как руководство к действию.

2. Составьте программу обучения персонала навыкам «неформального» принятия мнений своих лидеров.

Ситуационный практикум №5.

Результатом исследования нескольких сотен реальных и игровых менеджерских команд явились девять основных чётко выраженных командных ролей (сформулированных Белбином).

В командной игре каждый занимает свою позицию и выполняет свои задачи. Сутью команды являются игроки, которые исполняют взаимосвязанные роли и динамично взаимодействуют друг с другом.

Задание:

1. Проанализируйте в каких командных ролях находитесь Вы и члены вашей команды.

2. При появлении сложного проекта, спланируйте рабочую группу так, чтобы в ней оказались сотрудники с необходимыми командными ролями.

Типовые вопросы для участия в дискуссии по теме 1:

1. В чем отличие командного типа управления от традиционного менеджмента?

2. В чем заключаются преимущества и недостатки командного типа управления?

3. Когда команда не нужна?

4. Какие принципы необходимо учитывать для построения командного взаимодействия?

5. Какие трудности развития команды могут возникнуть на каждом этапе командообразования?

по теме 2:

1. В чем отличие разных методов проведения интервью?

2. Каковы особенности видов собеседования?

3. Чем отличается проведение интервью по компетенциям, ситуационного и кейс-интервью?

4. Как осуществляется разработка правил, норм и регламентов участниками команды на этапе формирования?

5. Какие методы и технологии оценки персонала используются на этапе формирования команды?

6. Почему для подбора сотрудников управленческих команд используется технология Assessment center?

по теме 3:

1. Почему в теории команд М. Белбина роли делятся на основные и дополнительные?
2. В чем состоит отличие между индивидуальными и групповыми целями?
3. Чем характеризуются ценности участников команды?

по теме 4:

1. В чем заключается влияние трех составляющих командного развития: задачи - личности каждого участника - группы как системы?
2. Охарактеризуйте отличительные черты (признаки) командного коучинга.
3. В чем заключается процесс командного обучения?
4. Чем объясняется феномен, отраженный на слайде 5, падение индивидуальной эффективности при групповой работе?
5. Какова позиция коуча в команде на разных этапах ее развития?
6. Чем отличаются коучинг и руководство?

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя. Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов «Зачтено» – 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70-89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50-69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично. «Не зачтено» – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
	решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1.

1. Охарактеризуйте преимущества и ограничения командных форм управления.
2. Причины перехода к командному типу управления.
3. Типология команд.
4. Этапы становления эффективной команды.
5. Отличия понятий «группа» и «команда».
6. Принципы формирования эффективной команды.
7. Выработка и принятие групповых норм и правил.
8. Распределение ролей в команде. Управленческие роли.
9. Типы лидеров.
10. Современные теории лидерства.
11. Сотрудничество и кооперация в команде.
12. Классификация и описание групповых ролей.
13. Особенности принятия групповых решений.
14. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
15. Управленческие команды лидеров.
16. Особенности работы с командой на этапе изменений.
17. Механизмы преодоления сопротивления на этапе изменений.
18. Методы повышения эффективности командной работы.
19. Конфликты в команде. Пути урегулирования.
20. Отечественный и зарубежный опыт практической деятельности команд в бизнесе.
21. Отличительные особенности команды, работающей над инновационным проектом.
22. Потенциальные возможности командного развития.
23. Инструментарий модератора, фасилитатора, медиатора.
24. Современные методы и модели командообразования.
25. Инструменты и технологии отбора сотрудников в команду.

Задания 2 типа.

1. Какие проблемы этического характера возникают в процессе командообразования?
2. Каким образом базовые установки влияют на процесс командообразования?
3. В чем заключаются особенности работы тренера по командообразованию?
4. Охарактеризуйте командообразование как целенаправленную

деятельность и дайте обоснование ключевым концепциям построения команды.

5. Конкретизируйте цели и задачи процесса командообразования. Дайте характеристику основным формам командообразования.

6. Охарактеризуйте основные направления в командообразовании и дайте рекомендацию, какая из них наиболее эффективна в работе.

7. Охарактеризуйте командообразование как метод развития организации.

8. Конкретизируйте плюсы и минусы вовлечения персонала (Employee Involvement) - служащих нижнего звена – в процесс решения проблем.

9. Назовите качества эффективной команды. Какое из качеств является наиболее важным в команде, а какие второстепенные? Обоснуйте свой ответ примерами.

10. Происходят ли в процессе совместной работы конфликты в команде? Каким образом они разрешаются?

11. Насколько быстро участники команды понимают, что для эффективного взаимодействия необходимо понять цели каждого?

12. Как в реальной деятельности команды возможно интегрировать интересы каждого?

13. Кто занимает наиболее активную позицию при поиске решения в команде?

14. Кто обычно координирует деятельность группы, а кто вносит беспорядок?

15. Как наш взгляд соотносены понятия лидерства и инициативы? Чего всегда много или слишком мало?

16. Что помогает или мешает эффективной деятельности команды?

17. Какие нормы взаимодействия в команде можно ввести для того, чтобы в будущем действовать более эффективно?

18. Как часто наблюдается в команде недостаток или переизбыток лидерства? Обоснуйте свой ответ.

19. Что нужно сделать руководителю, чтобы необходимые перемены произошли в реальности?

20. Что необходимо для эффективного общения в группе и для чего необходимо уметь передавать инициативу и давать каждому высказаться?

21. Каковы преимущества и недостатки команды с точки зрения сотрудников организации и управляющих работников?

22. Выделите и прокомментируйте потенциальные недостатки работы в группах.

23. Что является альтернативой групповому мышлению? Каковы причины «эскалации участия» в работе?

24. На основе собственного опыта расскажите о значении достижения группой единого мнения по какому-либо вопросу.

25. Каким образом можно повысить навыки сотрудников в

команде?

Задания 3 типа.

1. Составьте краткий обзор современных концептуальных подходов к командообразованию.
2. Структурируйте взаимоотношения тренера и участника групповой работы в команде и оформите это в виде анализа в табличной форме.
3. Соотнесите применяемые приемы работы с командой и техники относительно стадий интервью. Сделайте сравнительный анализ.
4. Проанализируйте методы оценки личности участника командообразования на каждой стадии тренинга и подготовьте рекомендации для руководителя.
5. Подготовьте краткую сравнительную таблицу «Синдром эмоционального выгорания» по материалам В.В. Бойко.
6. Опишите менеджмент качества (Total Quality Management).
7. Согласны ли вы с утверждением: «Комитеты экономят минуты и тратят часы?» Обоснуйте свою точку зрения и сделайте матрицу менеджмента.
8. Разработайте мини-групповую программу тимбилдинга и дайте характеристику игровым методам формирования команды.
9. Продумайте и разработайте основную стратегию командопостроения.
10. Разработайте профиограмму, учитывая навыки специалиста по связям с общественностью в работе с персоналом.
11. Распределите роли в своей учебной команде, дайте каждому характеристику и обоснуйте свой выбор.
12. Составьте таблицу по типам командных ролей, которые существуют сегодня. Определите себя в качестве роли как командного игрока.
13. Составьте портрет командного лидера в виде схемы или определённого шаблона.
14. Распишите процесс принятия решений в малых группах и дайте обоснованную оценку мнению.
15. Оформите любой тренинг по тимбилдингу в виде отчета.
16. Продумайте и разработайте основную стратегию командопостроения.
17. Используя принципы случайности, интересов, мотивов власти, разработайте программу командопостроения.
18. Разработайте одно любое корпоративное мероприятие и обоснуйте его эффективность.
19. Составьте свод правил и технологические проблемы работы с сотрудниками, ориентируясь на эффективность командопостроения.
20. Разработайте механизмы эффективного управления в командообразовании и оформите это в виде регламента.

21. Составьте список и пути решения возможных конфликтов в жизни команды.

22. Составьте кодекс корпоративной культуры команды и оформите его в виде соответствующего документа.

23. Распишите типологию людей в коллективе и дайте обоснованный анализ распределению ролей.

24. Разработайте программу формирования положительного имиджа услуги-товара у работника организации.

25. Распишите ролевую структуру командообразования, обоснуйте с точки зрения менеджмента бизнес-структуру образования команды.

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании Ученого совета ЧУ ВО МосАП
протокол № 12 от 12.12.2022
(в редакции № 1 от 30.08.2023 г., протокол №8)
(в редакции № 2 от 30.08.2024 г., протокол №8)

УТВЕРЖАЮ

Ректор ЧУ ВО МосАП

Т.В. Васильева
12.12.2022 г
(в редакции № 1 от 30.08.2023)
(в редакции № 2 от 30.08.2024)



**Рабочая программа дисциплины
«Управленческая психология»**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегическое управление
организацией
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2024

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	5
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	6
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	7
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	8
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	13
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	15

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Управленческая психология» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина играет важную роль в программе общей профессиональной подготовки будущих менеджеров, предполагая развитие у них навыков эффективного взаимодействия с руководителями организаций на разных уровнях профессиональной коммуникации. Данная дисциплина позволяет реализовать стратегические цели и оперативные планы организации, достаточные для того, чтобы раскрыть в полной мере ведущие компетенции на различных управленческих уровнях.

Изучение дисциплины основано на теоретико-практическом анализе зарубежных и отечественных подходов к управлению в организациях различного типа. Рассматриваются основные теоретические положения, раскрывающие психологические аспекты принятия управленческих решений в условиях практической работы организации. Дается анализ взаимоотношений руководителя и персонала, способы их продуктивного сотрудничества, методы решения конфликтных ситуаций. На практическом материале рассматриваются специфические противоречия и парадоксы, рождающиеся внутри управленческой среды, которые студенты учатся разрешать с помощью высокоэффективных средств современной науки управления. Дисциплина формирует практические навыки и умения понимать механизмы рождения внутриорганизационных процессов, а впоследствии, и принимать высокоэффективные управленческие решения с целью их эффективного разрешения.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина входит в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.02 Менеджмент как факультативная дисциплина.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 4 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины «Управленческая психология» является:

- формирование у обучающихся практических умений и навыков в решении управленческих задач;
- развитие способности к анализу сложных коммуникативных проблем и умелому их разрешению;
- подготовка менеджеров с хорошей теоретической базой в области современного менеджмента и психологии поведения в организации.

Задачи дисциплины:

- освоить основной понятийно-терминологический аппарат дисциплины;
- сформировать профессиональную лексику;
- познакомить с современными формами, методами и технологией работы с персоналом;
- сформировать необходимые психологические установки для успешного решения управленческих задач;
- освоить основные приемы работы с персоналом в различных типах организаций и в различных производственных условиях;
- раскрыть этические аспекты работы с персоналом.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компе- тенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен разрабатывать кадровую стратегию организации и использовать новейшие методы управления командообразованием и профессиональным развитием квалифицированных кадров.	ПК-3	ПК-3.3 Осуществляет разработку и внедрение программ и процедур управления людьми, мониторинг и оценку персонала, разработку методов деловой оценки кадров для организации эффективной производственно-хозяйственной деятельности	условия организации эффективной командной работы на основе требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала	создавать команду на условиях сотрудничества и взаимовыгодно го обмена знаниями и опытом	организации эффективной командной работы и презентовать полученный опыт во всех взаимовыгодных формах сотрудничества	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	Форма ТКУ Форма ПА, балл
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Тема 1. Психологические основы управления разными типами сотрудников	1	1		1						7	Дискуссия /20 Ситуационный практикум / 30
Тема 2. Психологические основы эффективного управления групповыми процессами	1									7	
Тема 3. Психология руководителя и особенности принятия управленческих решений	1	1		1						7	Дискуссия /20 Ситуационный практикум / 30
Тема 4. Профессиональный стресс и профессиональное выгорание в организации	1									7	
Всего:	4	2		2						28	100
Контроль, час											Зачет
Объем дисциплины (в академических часах)	36										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	1										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Психологические основы управления разными типами сотрудников

Социально-психологические особенности работников в процессе управления персоналом. Достоинства и ограничения типологических подходов. Специфика процесса управления различными типами подчиненных. Темперамент работника и его взаимосвязь с организацией и содержанием труда. Темперамент и удовлетворенность трудом. Взаимодействие сотрудников с разными типами темперамента. Акцентуация характера. Типы акцентуаций и их влияние на выбор и процесс работы сотрудника. Взаимодействия сотрудников с разным типом акцентуаций. Направленность личности в успешности трудовой деятельности. Векторы направленности личности (Б. Басса, В. Смейкла, М. Кучера) и эффективность сотрудника. Репрезентативные системы. Особенности восприятия и переработки информации. Ведущая и первичная система. Аудиал, кинестетик, визуал. Особенности восприятия и переработки информации, роль этих особенностей в процессе трудовой деятельности. Стили мышления и типы сотрудников: Аналитик, Прагматик, Реалист, Идеалист и Критик. Методы диагностики разных типов руководителей.

Тема 2. Психологические основы эффективного управления групповыми процессами

Общение. Способность к общению и ее значение в успешности и эффективности профессиональной деятельности руководителя. Структура, виды общения. Психологические закономерности общения. Теория транзактного анализа Э. Берна. Основные характеристики позиций родителя, взрослого и ребенка. Дополнительные, пересекающиеся и скрытые транзакции. Средства общения. Вербальные средства общения. Невербальные средства общения. Речь. Проксемика, межличностных расстояний для взаимодействия (Э. Холл). Позы и жесты, виды, характеристика. Паралингвистические и экстралингвистические особенности невербального общения. Ольфакторы. Барьеры в общении. Манипуляции в общении и их характеристика. Причины манипулирования. Виды манипулятивных систем и типов манипуляторов. Механизм нейтрализации манипуляций в общении. Методы диагностики организаторских и коммуникативных способностей.

Тема 3. Психология руководителя и особенности принятия управленческих решений

Руководство и лидерство. *Теории лидерства* Типы руководителей и стили руководства. Общая характеристика процессов принятия

управленческих решений. Понятие «управленческое решение». Виды решений. Методы выработки управленческих решений. Основные стили принятия решений. Психологические особенности и индивидуальные различия управленческих решений. Социально-психологическая характеристика группы. Основные признаки социальной группы (по Андрейченко Е.В.). Классификации групп: по численности малые, средние, большие), по уровню развития (диффузные, ассоциации, корпорации, коллективы), по структурной целостности (первичные и вторичные). Малая социальная группа. Типология малой группы. Условия образования малой группы. Неформальная структура группы: Лидер, Принятые, Изолированные, Отвергнутые. Групповые эффекты: эффект социальной фасилитации, социальной ингибиции, принадлежности к группе, эффект конформизма, подражания, бумеранга, эффект социальной лени, эффект синергии и т.д. Основные групповые процессы и состояния. Особенности управления мужской, женской, смешанной и разновозрастной командой.

Тема 4. Профессиональный стресс и профессиональное выгорание в организации.

Понятие стресса. Стадии развития стресса. Физиологическая природа стресса. Стресс и дистресс. Реакции организма на стресс. Апатия. Ступор. Агрессия. Страх. Плач. Стресс-факторы или стрессоры. Факторы стресса в профессиональной деятельности: индивидуальные, внутриорганизмические и внеорганизмические. Синдром профессионального выгорания. Методы нейтрализации стрессов: планирование рабочего времени, физические упражнения, режим питания, психотерапия, медитация и расслабление. Антистрессовое руководство. Антистрессовое подчинение. Стратегии стресс-менеджмента. Стратегии саморегуляции. Теории саногенного и позитивного мышления. Концепция «поисковой активности» В.С. Ротенберга и В.В. Аршовского. Позитивный подход Н. Пезешкиана. Самооценка и стрессоустойчивое поведение.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, ситуационные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит

впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одnogруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические указания для обучающихся по подготовке и участию в дискуссии

Дискуссия — это целенаправленное обсуждение конкретного вопроса, сопровождающееся, обменом мнениями, идеями между двумя и более лицами.

Задача дискуссии - обнаружить различия в понимании вопроса и в споре установить истину. Дискуссии могут быть свободными и управляемыми.

К технике управляемой дискуссии относятся: четкое определение цели, прогнозирование реакции оппонентов, планирование своего поведения, ограничение времени на выступления и их заданная очередность.

Групповая дискуссия. Для проведения такой дискуссии все обучающиеся, присутствующие на практическом занятии, разбиваются на небольшие подгруппы, которые обсуждают те или иные вопросы, входящие в тему занятия.

Обсуждение может организовываться двояко: либо все подгруппы анализируют один и тот же вопрос, либо какая-то крупная тема разбивается на отдельные задания.

Для проведения дискуссии необходимо:

1. Выбрать тему дискуссии, ее может предложить, как преподаватель, так и студенты.
2. Выделить проблематику. Обозначить основные спорные вопросы.
3. Рассмотреть, исторические и современные подходы по выбранной теме.
4. Подобрать литературу.
5. Выписать тезисы.
6. Проанализировать материал и определить свою точку зрения по данной проблематике.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения

кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;

- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;

- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Данная форма работы направлена на самостоятельное изучение обучающимися отдельных вопросов по темам учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется тематическим планом.

В процессе выполнения самостоятельной работы обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с учебно-методической литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Психологические основы управления разными типами сотрудников</i>	Направленность личности в управлении персоналом. Векторы направленности личности и эффективность сотрудника.	Работа в Электронной библиотеке Академии, порталах сети Интернет Подготовка к участию в дискуссии Подготовка к ситуационному практикуму Подготовка отчета по ситуационному практикуму	Участие в дискуссии Отчет по ситуационному практикуму
<i>Тема 2. Психологические основы эффективного управления групповыми процессами</i>	Методы диагностики организаторских способностей руководителя. Основные групповые процессы и	Работа в Электронной библиотеке Академии, порталах сети Интернет Подготовка к	Участие в дискуссии Отчет по ситуационному практикуму

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
	состояния. Особенности управления мужской, женской, смешенной и разновозрастной командой.	участию в дискуссии Подготовка к ситуационному практикуму Подготовка отчета по ситуационному практикуму	
Тема 3. Психология руководителя и особенности принятия управленческих решений	Специфика принятия управленческих решений: особенности проявления и индивидуальные различия в руководстве группой	Работа в Электронной библиотеке Академии, порталах сети Интернет Подготовка к участию в дискуссии Подготовка к ситуационному практикуму Подготовка отчета по ситуационному практикуму	Участие в дискуссии Отчет по ситуационному практикуму
Тема 4. Профессиональный стресс и профессиональное выгорание в организации	Саморегуляция ПФС. Роль ПФС в профессиональной деятельности. Теории саногенного и позитивного мышления. Концепция «поисковой активности». Самооценка и стрессоустойчивое поведение	Работа в Электронной библиотеке Академии, порталах сети Интернет Подготовка к участию в дискуссии Подготовка к ситуационному практикуму Подготовка отчета по ситуационному практикуму	Участие в дискуссии Отчет по ситуационному практикуму

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература

1. Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом : учебное пособие / Г.Х. Бакирова. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 591 с. - (Magister). - ISBN 978-5-238-01437-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/>

2. Бобинкин, С.А. Психологические основы управления персоналом : учебное пособие / С.А. Бобинкин, Н.В. Филинова, Н.С. Акатова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет». Филиал в г. Клину. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 172 с. : ил., табл., схем. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9177-9 ; То же [Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/>

Дополнительная литература

1. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала : учебное пособие / Г.Х. Бакирова. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 439 с. - ISBN 978-5-238-01605-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/>

2. Столяренко, А.М. Психология менеджмента : учебное пособие / А.М. Столяренко, Н.Д. Амаглобели. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 455 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02136-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/>

3. Шапиро, С.А. Теоретические основы управления персоналом : учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Н.Л. Хусаинова. - 2-е изд., доп. и перераб. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 322 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-2541-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
Словарь-справочник по психологии управления персоналом.	http://psyfactor.org/personal0.htm
Тематический портал – подборка информации для менеджеров по работе с персоналом.	http://www.hrm.ru/
Сайт журнала «Управление персоналом».	http://www.top-personal.ru

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
- Inkscape – векторный графический редактор <https://inkscape.org/ru/o-programmye/>

- Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>

электронно-библиотечная система:

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

современные профессиональные баз данных:

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

- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

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

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

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№№ п/п	Наименование оценочного средства	Критерии оценки
1	Дискуссия	20– ставится за исчерпывающий аргументированный ответ. Аргументация логична, подкреплена знанием научных фактов, умением переводить доказательство с уровня словесно-логического мышления на наглядно-образный, наглядно–

		действенный и обратно; 15 – ставится за исчерпывающий ответ, аргументация представлена только на одном из уровней мышления; 10 – ответ является достаточным, хотя и не всегда аргументированным; 5 – ответы не раскрывают специфику вопроса, отсутствует аргументация, не используется профессиональная лексика 0 – обучаемый не участвовал в дискуссии
2	Ситуационный практикум	30 – отчет содержит развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд; 15 – отчет содержит развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро-группы) даны краткие ответы на вопросы представителей других команд; 10 – отчет содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд; 0 – отчет не содержит ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд.

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Типовые задания к ситуационным практикумам

Задание №1

Компания «Эпсилон» занимается разработкой и продвижением на рынок программных продуктов бухгалтерского учета. В штате компании находится большое количество специалистов, имеющих ученые степени. В ближайшей перспективе руководство компании намерено создать команду данных специалистов, деятельность которых будет направлена на оказание услуг бизнесу в сфере менеджмента и информационных технологий.

Какие роли должны присутствовать в группе для успешного функционирования данной команды?

Какие этапы командообразования пройдет данная группа?

Задание №2

Несколько сотрудников фирмы были отправлены на курсы повышения квалификации и приняли участие в семинаре «Эффективные продажи бытовой техники». После семинара они решили применить новые программы в работе, на что потребовалось некоторое время, чтобы отладить этот процесс. В итоге показатели результатов работы на этом этапе снизились. Руководитель выказал недовольство их работой в резкой форме, подчеркнув, что ему кажется, что их квалификация после семинара не повысилась, а понизилась.

Перечислите деструктивные и конструктивные последствия конфликта? Ответ обоснуйте.

Задание №3

Компания ООО «Колибри», производящая комплектующие для

автомобилей, работает в условиях жесткой конкуренции. Генеральный директор компании в течение нескольких лет принимает стратегические и тактические решения, основываясь на сопоставлении текущих ситуаций с прошлым опытом работы. В целом, решения дают положительные результаты.

1. Как называется такой подход к принятию решений?

2. Охарактеризуйте основные требования к эффективному решению.

Задание №4

Подумайте, когда нужно избегать стресса, а когда это делать бессмысленно? Дайте не менее 7 ответов.

Задание №5

Оцените степень выраженности в своем поведении драйверных состояний. Проанализируйте ситуации, в которых они проявляются: свои чувства, слова, жесты, позы. В каких ситуациях и чем именно данные драйверы бывают полезны, а в каких мешают?

Задание № 6

Управление стрессом.

1. Проанализировать свои стрессы за последний месяц и внести их в таблицу:

Дистрессы	Способы снятия дистрессов	Эустрессы

2. Найти в литературе описание оригинального способа снятия стресса.

Задание № 7.

Анализ рекламы с точки зрения физиологии восприятия.

1) Выбрать ТВ-ролик рекламный и кратко описать его содержание (не более, чем на полстраницы).

2) Перечислить свойства восприятия (как они трактуются в учебниках или лекциях) и проанализировать, как эти свойства проявляются у зрителя при просмотре данной рекламы (в т.ч. какое физиологическое влияние оказывает данная информация).

3) Сделать вывод об эффективности данной рекламы.

Задание №8.

Анализ рабочего места с точки зрения воздействия психофизиологических факторов:

1) освещения;

2) цвета;

3) запахов;

4) звуков;

5) температуры;

6) режима труда и отдыха и пр.

План работы:

1) назвать должность;

2) описать психофизиологические требования к кандидату на

должность (тип нервной системы, уравновешенность, подвижность, требования к развитию определенных психических процессов;

3) указать свои психофизиологические особенности (и их соответствие требованиям должности);

4) описать и проанализировать степень воздействия на организм психофизиологических факторов на данном рабочем месте;

5) сделать вывод о возможных и необходимых преобразованиях на рабочем месте для повышения работоспособности или устранения пагубного влияния на организм человека.

Задание №9.

Проанализируйте портреты сотрудников, определите ведущий психотип: паранойяльный, шизоидный, гипертимный, истероидный, эпилептоидный.

1) Виктор Николаевич С. пришел в цех, когда ему было 23 года. Сразу же обратил на себя внимание восторженным отношением к людям, повышенной доброжелательностью, общительностью. Он быстро перезнакомился со всеми, одинаково дружелюбно относясь и к тем, кто состоял между собой в неприязненных отношениях. О нем говорили: "Душа парень". Вскоре, однако, возникли нарекания по работе: многое из того, за что он брался, не доводил до конца. В частности, оказалась без внимания рабочая документация. Основная рекомендация

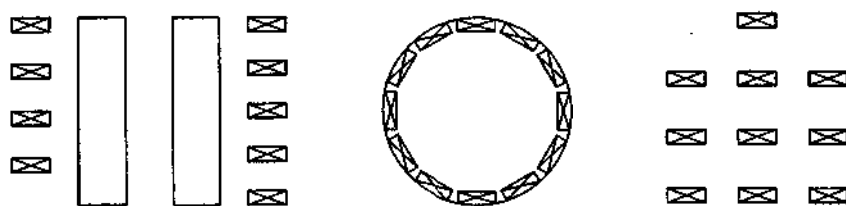
2) Инженеру Александре Ивановне поручили размножить документацию. Достаточно было сотни экземпляров. Однако, вдохновленная тем, что ей поручено дело самой дирекцией, Александра Ивановна так разрекламировала его важность, что вскоре все были вынуждены согласиться с ней: нужно не менее пятисот копий... Надо сказать, что размноженные бумаги почти не понадобились. Но они так часто и с такой важностью перетаскивались с места на место, что у сотрудников укоренилось в памяти мнение об Александре Ивановне как о человеке исключительно исполнительном, четком, незаменимом.

3) Как только сдали дом, первым в него вселился Дмитрий Р. со своей семьей. Достаточно быстро он нашел общий язык со всеми службами: был пущен лифт, стали убирать в подъезде дома. Так же он взял на себя организацию соседей: была поставлена железная дверь в подъезд, домофон, проведен Интернет, нанята консьержка. С теми соседями, которые сопротивлялись нововведениям в подъезде была проведена Дмитрием разъяснительная беседа, после которой с рядом из них он перестал здороваться. Все изменилось, когда родился ребенок. Теперь у Дмитрия основная цель – заработок денег и обеспечение семьи. На работе порядок, основательность и стабильность.

Задание №10.

Опишите, какие отношения существуют между людьми, если при организации общения они расположились в пространстве следующим образом:

☒ - обозначение участника общения



1.	2.	3.

Примерные темы для проведения дискуссий

1. Акцентуированные черты личности руководителя: особенности управления персоналом.
2. Внутригрупповые отношения в организации: лидеры и аутсайдеры.
3. Групповые нормы и их роль в управлении персоналом.
4. Типологии служащих и их адаптация к различным условиям производственной деятельности.
5. Формы проявления девиантного поведения в организации.
6. Управление разными типами сотрудников.
7. Управление женским коллективом.
8. Конфликтные ситуации в группе и психологические методы их профилактики и регулирования.
9. Стратегии поведения руководителей в условиях конфликтной деятельности
10. Методы психологического воздействия на персонал трудового коллектива.
11. Психологические модели управления людьми.
12. Особенности управления мужчинами и женщинами.
13. Психологические способы и приемы разрешения конфликтов в трудовом коллективе.
14. Психологические особенности взаимодействия с формальными и неформальными лидерами.
15. Психологические факторы, влияющие на принятие решения.
16. Технология принятия управленческого решения.
17. Классификация управленческих решений.
18. Психологические типы управленческих решений.
19. Психологические приемы влияния лидера.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл

Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя. Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов «Зачтено» – 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70 -89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50 - 69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично. «Не зачтено» – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания 1-го типа

1. Предмет, объект и цели психологии управления персоналом: междисциплинарные связи.
2. Методы психологического исследования: наблюдение, эксперимент, их виды в психологии, психодиагностические тесты, анализ продуктов человеческой деятельности, социометрия и другие методы.
3. Темперамент работника и его влияние на трудовую деятельность и профессиональное взаимодействия.
4. Акцентуация характера и ее влияние на поведение работника.
5. Векторы направленности личности (Б.Басса, В. Смейкла, М. Кучера) и эффективность сотрудника.
6. Репрезентативные системы. Аудиал, кинестетик, визуал.
7. Стили мышления и типы сотрудников: Аналитик, Прагматик, Реалист, Идеалист и Критик.
8. Структура, виды общения. Психологические закономерности общения.
9. Теория транзактного анализа Э. Берна.
10. Вербальные и невербальные средства общения.
11. Манипуляции в общении и их характеристика. Причины манипулирования. Механизм нейтрализации манипуляций в общении.
12. Социально-психологическая характеристика группы.
13. Малая социальная группа. Типология и условия образования малой группы.

14. Неформальная структура группы: Лидер, Принятые, Изолированные, Отвергнутые. Социометрия.
15. Групповые эффекты: эффект социальной фасилитации, социальной ингибиции, принадлежности к группе, эффект конформизма, подражания, бумеранга, эффект социальной лени, эффект синергии и т.д.
16. Типы руководителей и стили руководства.
17. Понятие «управленческое решение». Виды решений. Методы выработки управленческих решений.
18. Психофизиология профессиональной деятельности и ее роль в успешности трудового процесса.
19. Сенсорные системы. Сенсорная рецепция. Сенсорные пороги. Поступление и кодирование информации.
20. Восприятие: свойства и механизмы. Физиологические основы восприятия.
21. Влияние восприятия цвета, звуков, запахов на работоспособность и психологическое состояние человека.
22. Внимание: виды, модели внимания (теории фильтра). Методы активизации внимания в профессиональной деятельности.
23. Память. Виды памяти. Методы совершенствования памяти.
24. Структура и механизмы мышления. Вербальный и невербальный интеллект.
25. Стрессоры, их роль в возникновении и развитии стресса.

Задания 2-го типа

1. Основываясь на знании особенностей поведения в стрессовых ситуациях у представителей типа А и типа В, на примере объясните Ваше поведение как руководителя по профилактике стресса у сотрудников данных типов.
2. Какие способы установления барьеров, препятствующих развитию стресса, Вы применяете в своей практике.
3. Приведите пример оказания помощи человеку у которого реакция на стресс - ступор.
4. Приведите пример оказания помощи человеку, у которого реакция на стресс - плач.
5. Приведите пример оказания помощи человеку, у которого реакция на стресс - истерика.
6. Приведите пример оказания помощи человеку, у которого реакция на стресс - агрессия.
7. Приведите пример, как организационный стресс может влиять на физическое состояние сотрудников.
8. Какие методы профилактики организационного стресса может использовать руководитель при управлении персоналом.
9. Как влияют психологические особенности и индивидуальные различия в принятии управленческих решений, приведите примеры.
10. Психология и менеджмент как составляющие элементы успешного

руководства, приведите примеры.

11. Как способность к общению влияет на успешность и эффективность профессиональной деятельности руководителя, объясните на примере.

12. Особенности управления мужской и женской командой.

13. Особенности управления смешенной и разновозрастной командой.

14. Сравнительная характеристика руководства и лидерства

15. Основные причины профессиональных стрессов. Приведите примеры.

16. «Синдром профессионального выгорания»: причины и пути профилактики.

17. В чем реализуется в организации антистрессовое руководство.

18. В чем проявляется в поведении антистрессовое подчинение.

19. Как руководитель может учитывать в своей деятельности социально-психологические особенности работника.

20. На примере объясните особенности основных типов манипуляторов в организации.

21. Какие механизмы нейтрализации манипуляций в общении, Вы знаете.

22. Для чего необходимо учитывать результаты психофизиологического анализа содержания профессиональной деятельности.

23. На примере объясните развитие стресса и особенностей его протекания на каждой из стадий.

24. Как будет влиять тип темперамента на стрессоустойчивость сотрудников в организации.

25. Как будет влиять стиль управления сотрудниками на их эффективность.

Задания 3-го типа

Типовое задание 1.

Анализ рабочего места с точки зрения воздействия психофизиологических факторов:

- 1) освещения;
- 2) цвета;
- 3) запахов;
- 4) звуков;
- 5) температуры;
- 6) режима труда и отдыха и пр.

План работы:

- 6) назвать должность;
- 7) описать психофизиологические требования к кандидату на должность (тип нервной системы, уравновешенность, подвижность, требования к развитию определенных психических процессов;
- 8) указать свои психофизиологические особенности (и их соответствие требованиям должности);

9) описать и проанализировать степень воздействия на организм психофизиологических факторов на данном рабочем месте;

10) сделать вывод о возможных и необходимых преобразованиях на рабочем месте для повышения работоспособности или устранения пагубного влияния на организм человека.

Типовое задание 2.

Сравните стили и методы управления руководителей, имеющих разные типы темперамента, заполнив для этого соответствующие графы таблицы:

Параметр сравнения	Холерик	Сангвиник
Характер принятия управленческого решения		
Отношение к обучению сотрудников		
Стрессоры		

Типовое задание 3.

Какие способности и навыки личности соответствуют используемым источникам власти. Продолжите заполнение таблицы.

Источник власти	Инструменты	Знание, способности, навыки личности

Задание 4.

Ваш подчиненный систематически переспрашивает о том, как делать ту или иную работу, но в итоге делает все хорошо. Проанализируйте, чем может быть вызвано такое поведение (найдите как можно больше вариантов), и объясните свои дальнейшие действия.

Задание 5.

Руководитель находится со своим подчиненным на двойном визите. В какой-то момент он понимает, что может вмешаться и сделать презентацию вместо сотрудника. Это будет более эффектно, хотя существенного воздействия на результат встречи не окажет. Как должен поступить руководитель в такой ситуации и почему?

Задание 6.

Вы менеджер по производству. Вашему подразделению необходимо в ближайшие выходные выйти на работу, так как сложилась форс-мажорная ситуация. Политика компании и бюджет не позволяют оплачивать переработки. Кроме того, вы знаете, что последнее время ваши сотрудники работали очень напряженно. Ваши действия?

Задание 7.

Идет обсуждение достаточно важного рабочего вопроса. Вы признанный лидер в данном коллективе. Ваш коллега высказывает точку зрения, которая противоречит вашей. Ваши действия? Почему?

Задание 8.

Идет презентация нового проекта заказчику. Её представляет Ваш сотрудник. В какой-то момент Вы понимаете, что может вмешаться и осуществить презентацию вместо сотрудника. Это будет более эффектно, хотя существенного воздействия на результат не окажет.

Как должен поступить руководитель в такой ситуации и почему?

Задание 9.

Заполните таблицу, указав подтипы руководителей (по стилям управления) и основные характеристики стиля принятия решения.

Использование информации			
Количество вариантов		«Удовлетворенцы» (меньше информации)	«Максималисты» (больше информации)
	«Одноточечники» (один вариант)		
	«Многостаночники» (много вариантов)		

Задание 10.

Дайте характеристику Вашему рабочему/учебному коллективу, опираясь на признаки социальной группы по Е.В. Андриенко.

1. Наличие интегральных психологических характеристик
2. Наличие параметров группы, как единого целого:
3. Способность индивидов к согласованным действиям показывает
4. Действие группового давления
5. Установление определенных отношений в группе

Задание 11.

Составьте программа развития лидерского потенциала для сотрудников, вошедших в «резерв на выдвижение на руководящую должность».

Задание 12.

Разработайте не менее 10 правил «Антистрессового подчинения» для сотрудников своего подразделения. Ответ обоснуйте.

Задание 13.

На примере объясните, в чем может проявляться синдром «профессионального выгорания» у менеджеров. Как можно предупредить «выгорание» у менеджера.

Задание 14.

На примере объясните, основные проблемы с которыми может столкнуться вновь назначенный руководитель в возрастном коллективе. Предложите не менее 5 управленческих решений, направленных на профилактику такого рода проблем.

Задание 15.

Вы - руководитель отдела. У Вас в отделе есть сотрудник, который является «неформальным лидером», признанным коллегами профессиональным экспертом. В последнее время, Вы стали замечать, что данный сотрудник стал допускать ошибки при выполнении заданий, нарушать сроки их выполнения. Какие причины изменения в поведении сотрудника, Вы можете предположить? Ваши действия по сохранению

данного сотрудника в организации?

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании Ученого совета ЧУ ВО МосАП
протокол № 12 от 12.12.2022
(в редакции № 1 от 30.08.2023 г., протокол №8)
(в редакции № 2 от 30.08.2024 г., протокол №8)

УТВЕРЖАЮ

Ректор ЧУ ВО МосАП



Т.В. Васильева

12.12.2022 г

(в редакции № 1 от 30.08.2023)

(в редакции № 2 от 30.08.2024)

**Рабочая программа дисциплины
«Селф-менеджмент»**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегическое управление организацией
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2024

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	5
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	6
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	6
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	13

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Селф-менеджмент» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина является важной в части формирования профессиональных компетенций менеджера. Основные темы направлены на освоение слушателем методологии и технологии управления развитием собственных ресурсов; повышение персональной конкурентоспособности менеджеров. Изучение и освоение технологий селф-менеджмента поможет осуществлять эффективное управление и развитие возможностей как личности, так и технологии управления и развития персонала организации в сложной изменяющейся рыночной обстановке.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины — формирование у обучающихся навыков оценки и развития управленческих компетенций; навыков уверенного поведения; умения управления собственными возможностями влиять на людей; навыков эффективного управления временем, навыков управленческой коммуникации; знаний, умений, навыков и психотехнологий для развития способностей и решения проблем

Задачи дисциплины:

- научить обучающихся алгоритмам технологий, методов и техник селф-менеджмента;
- раскрыть обучающимся функции селф-менеджмента;
- научить обучающихся управлять собственными ресурсами, способностями и возможностями;
- научить обучающихся правилам организации взаимодействия и коммуникации;
- научить обучающихся принципам лидерства в организации группового решения проблем

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6	УК-6.1. Применяет инструменты самоменеджмента для реализации и совершенствования собственной деятельности	Содержание основных функций селф-менеджмента. Функции лидера и менеджера в организации группового решения проблем. Методы управления ресурсом активности и работоспособности. Технологии эффективной учебной деятельности. Приоритеты в работе руководителя. Технологии влияния. Принципы межличностного лидерства	Проводить планирование своей деятельности. Управлять ресурсом активности и трудоспособности. Проводить SWOT-анализ профличности. Диагностировать уровень эмоционального выгорания	Определения приоритетов и распределения очередности выполнения работ. Формулирования жизненных целей, обоснования принимаемых решений. Распределения ресурсов для эффективного самоуправления. Применения правил (техники) делегирования полномочий	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Тема 1. Селф-менеджмент: сущность и функции. Определение жизненных целей	2	2		2						28	Реферат /10 Отчет по ситуационному практикуму/ 30
Тема 2. Селф-менеджмент в работе руководителя	2			4						30	Отчет по ситуационному практикуму/ 30
Тема 3. Технологии селф-менеджмента	4			4						30	Отчет по ситуационному практикуму/ 30
Всего:	8	2		10						88	100
Контроль, час										Зачет	
Объем дисциплины (в академических часах)	108										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	3										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Селф-менеджмент: сущность и функции. Определение жизненных целей

Понятие селф-менеджмента и его составные части. Содержание основных функций селф-менеджмента. Самомотивация. Коммуникации. Планирование своей деятельности. Организация и реализация. Самоконтроль. Значение селф-менеджмента в профессиональной деятельности. Самосовершенствование через селф-менеджмент

Тема 2. Селф-менеджмент в работе руководителя

Качества, необходимые современному менеджеру. Цели, функции и техники селф-менеджмента. Функции лидера и менеджера в организации группового решения проблем. Лидерство как руководство в кризисных ситуациях. Функции лидера в решении организационных проблемных ситуаций. Формирование стрессоустойчивого поведения руководителя. Рабочий стиль руководителя. Приоритеты в работе руководителя. Методы распределения очередности выполнения работ: принцип Парето; ABC-анализ; ускоренный анализ по принципу Эйзенхауэра. Суверенное управление временем. Делегирование полномочий. Технологии влияния. Основные направления успешного персонального карьерного менеджмента. Современные технологии персонального карьерного менеджера.

Тема 3. Технологии селф-менеджмента

Управление ресурсом активности и работоспособности. Управление ресурсом образованности. Практические навыки высокоэффективных профессионалов. Эффективность взаимозависимости. Привычки: к проактивности, персонального лидерства, персонального управления. Делегирование и его виды. Принципы межличностного лидерства. ЧУ ВО МАП или принципы креативного сотрудничества. Формирование сбалансированной компетентности. Эффективная целевая работа в команде. SWOT-анализ профличности. Селф-брендинг: формирование и продвижение.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, ситуационные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических

профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее

подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одноклассников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступить к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;
- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю

Методические указания для обучающихся по подготовке реферата

Подготовка рефератов направлена на развитие и закрепление у обучающихся навыков самостоятельного глубокого, творческого и

всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Рефераты должны отвечать высоким квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления.

Темы рефератов, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы. Объем реферата может быть от 12 до 15 страниц текста, отпечатанного через 1,5 интервала на компьютере (список литературы и приложения в объем не входят).

Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы реферата, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования.

В основной части подробно раскрывается содержание вопроса (вопросов) темы.

В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и даны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы.

В список литературы (источников и литературы) обучающийся включает только те документы, которые он использовал при написании реферата.

В приложении (приложения) к реферату могут выносятся таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте реферата.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией,

способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Селф-менеджмент: сущность и функции. Определение жизненных целей</i>	Самоконтроль. Значение селф-менеджмента в профессиональной деятельности. Самосовершенствование через селф-менеджмент	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму. Подготовка реферата	Отчет по практикуму. Реферат
<i>Тема 2. Селф-менеджмент в работе руководителя</i>	Функции лидера в решении организационных проблемных ситуаций. Формирование стрессоустойчивого поведения руководителя.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму.	. Отчет по практикуму.
<i>Тема 3. Технологии селф-менеджмента.</i>	Селф-брендинг: формирование и продвижение.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к	. Отчет по практикуму.

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
		ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму.	

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Бобина, Н. В. Самоменеджмент : учебное пособие : [16+] / Н. В. Бобина, Л. А. Каменская, И. Ю. Столярова ; Сочинский государственный университет. – Сочи : Сочинский государственный университет, 2020. – 184 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru>

2 Самоменеджмент : учебное пособие : [16+] / С. В. Позднякова, Н. Ю. Донец, П. В. Поздняков, В. А. Морозов ; Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, Кафедра менеджмента в АПК. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный аграрный университет (СПбГАУ), 2015. – 55 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru>

Дополнительная литература:

1. Петренко, Е. С. Современные практики принятия управленческих решений: лидерство и саморазвитие=Modern management decisionmaking practices: leadership and self-development : учебное пособие : [16+] / Е. С. Петренко, Л. В. Шабалтина, А. В. Варламов. – Москва : Креативная экономика, 2019. – 102 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru>

2. Хьюлетт, С. Облик лидера: недостающее звено между способностями и успехом : [16+] / С. Хьюлетт ; ред. И. Беличева ; пер. с англ. М. Халецкого, О. Улантиковой. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 233 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru>

3. Медведева, В. Р. Тайм-менеджмент. Развитие навыков эффективного управления временем : учебное пособие / В. Р. Медведева ; Министерство образования и науки России, Казанский национальный исследовательский технологический университет. – Казань : Казанский научно-исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2017. – 92 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru>

4. Петренко, Е. С. Современные инструменты тайм-менеджмента=Modern time-management tools : учебное пособие : [16+] /

Е. С. Петренко, Л. В. Шабалтина, А. В. Варламов. – Москва : Креативная экономика, 2019. – 86 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru>

5. Тайм-менеджмент. Полный курс : учебное пособие : [16+] / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев ; под ред. Г. А. Архангельского. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 311 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1.	Сайт журнала ПроКоучинг	https://prosto-coach.ru
2.	Ассоциация Русскоговорящих Профессиональных Организаторов	https://arpo.info/
3.	Сайт журнала NETPEAK JOURNAL	https://netpeak.net
4.	Официальный сайт компании «Организация времени».	http://ov1.ru/
5.	Сайт тайм-менеджерского сообщества.	http://www.improvement.ru/

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

5.4.Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
- Inkscape – векторный графический редактор

<https://inkscape.org/ru/o-programmye/>

- Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>

электронно-библиотечная система:

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

современные профессиональные базы данных:

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

- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

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

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

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
1	Ситуационный практикум	Отчет по практикуму 20-30 – работа и отчет выполнены в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие определения, правильно определены соответствующие документы, использована требуемая информация,

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
		сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы; 15-19 – работа и отчет выполнены в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие определения, правильно определены соответствующие документы, использована требуемая информация, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы; 9-14 – работа и отчет выполнены в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие определения, имеются ошибки в выводах, выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы; 1-8 – обучающийся подготовил работу и отчет самостоятельно и/или не завершил в срок, выводы и ответы на вопросы отсутствуют. 0 – практикум и отчет не выполнены.
2	Реферат	9-10 - реферат выполнен в срок, содержание соответствует требованиям, структура соблюдена 6-8 - реферат выполнен в срок, содержание соответствует требованиям, структура нарушена 0-5 - реферат выполнен в срок, содержание не соответствует требованиям, структура нарушена

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Типовые задания ситуационных практикумов

Ситуационный практикум 1

Задание 1

Возьмите чистый лист бумаги, разделите его на две части. В первой колонке напишите все значимые на ваш взгляд события вашей жизни (количество не имеет значения). Напротив, каждого события во втором столбике запишите свои личностные качества, которые появились или развились благодаря указанному событию.

Самоанализ:

- Сколько и какие именно управленческие качества вы записали во втором столбике?
- Часто ли происходили в вашей жизни события, которые позволяли проявлять управленческие качества?
- Использовали ли вы каждый случай для развития управленческих качеств?

- Как можно использовать вашу актуальную жизненную ситуацию для приобретения лидерских навыков?

Задание 2

За 10 минут ответьте на вопрос «Кто я?», используя для этого 20 слов. Сосредоточьтесь на понимании самого себя, на своих особенностях, ярких проявлениях, индивидуальных характеристиках.

После выполнения данной работы все ответы классифицируйте на три группы в зависимости от объяснения причин:

«Я» — все происходящее зависит от меня — я прилежно учился в школе, ходил на занятия кружка, учился в институте, много читал, заводил знакомства и т. д.

«Д» — все происходящее зависит от других — то, что я стал умным, заслуга, в основном, моих родителей, которые заставляли меня учиться, покупали интересные книги, водили в театр, брали в интересные поездки, выбрали мне специальность и т. д.

«П» просто так сложилось — судьба преподносила мне подарки (хорошая школа, талантливый учитель, умные друзья и т. д.).

Чем больше ваших ответов относится к группе «Я», тем выше уровень ваших лидерских притязаний.

Самоанализ:

- Какая из трех групп характеризует позицию руководителя?
- Отвечает ли полученный вами результат требованиям к современному руководителю?
- Что необходимо сделать, чтобы ваша личная позиция соответствовала позиции эффективного руководителя?

Задание 3

Представьте себе, что вы назначены руководителем в незнакомый коллектив. Вам предстоит встреча с будущими подчиненными. Для этого вам необходимо выступить с речью, которая должна представить вас как руководителя, обеспечить вам безболезненное вхождение в новый коллектив и настроить его на партнерское сотрудничество с вами. Составьте текст презентации. Это может быть сделано любыми доступными средствами. Жанр рекламного выступления не регламентирован. Выступление должно быть кратким, лаконичным и не превышать пяти минут.

Самоанализ:

- Сложно ли было составить выступление?
- Что показалось вам наиболее сложным? Почему?
- Какие наиболее важные качества руководителя были обозначены вами в выступлении?
- Что дала вам работа над заданием?
- Какие выводы вы сделали для себя?

Задание 4

Возьмите карандаши или фломастеры и белый лист бумаги. Нарисуйте свой собственный образ в аллегорической форме, так как вы представляете себя. Это может быть пейзаж, натюрморт, абстракция, фантастический мир, остросюжетная ситуация, подражание детским рисункам, нечто в стиле ребуса — все, что угодно, но главное то, с чем вы ассоциируете, связываете, объясняете, сравниваете себя, свое жизненное состояние, свою натуру. На рисование дается пять минут. После того, как рисунок выполнен, проанализируйте его.

Самоанализ:

- Как вы думаете, какие ваши качества отразились в рисунке?
- Какие из выделенных качеств являются управленческими?
- Что неожиданного вы обнаружили для себя, анализируя свой рисунок?
- Что бы вы сказали о человеке по нарисованному образу, зная, что изобразил его руководитель?
- Какие выводы вы сделали для себя, выполняя это упражнение?

Задание 5

Назовите свои управленческие качества, которые получили наименьшую оценку при выполнении диагностического теста. Вспомните ситуации, когда отсутствие или неразвитость этих качеств помешали выполнению значимой деятельности. Далее подумайте, каким образом можно развить эти качества.

Самоанализ:

- Насколько значимыми были ситуации, в которых отсутствие важных управленческих качеств проявилось особенно ярко?
- Каковы организационные потери, явившиеся следствием отсутствия этих качеств?
- Могут ли выработанные рекомендации по развитию недостающих менеджерских качеств быть общими для развития других управленческих качеств?
- Как эти рекомендации можно использовать для саморазвития?

Задание 6

Представьте ситуацию: у вас на работе начались неприятности сразу после того, как был назначен новый руководитель — молодой мужчина, только что окончивший институт. Вы считаете, что он к вам придирается. У вас нет никакой другой цели, кроме одной — вызвать у руководителя симпатию по отношению к себе. Найдите приемы, которые помогли бы вам сделать это.

Самоанализ:

- Какие приемы были использованы?
- Что способствует на ваш взгляд появлению симпатии, а что ее снижает?
- Возможно ли использование невербальных средств для достижения данной цели?

- В какой момент вы почувствовали, что вам удалось достичь цели?

Задание 7

Адекватность самооценки — необходимое условие определения собственных возможностей, планирования своих действий, правильного построения отношений с коллегами. Она особенно необходима руководителям, а также молодым специалистам, начинающим деловую карьеру.

Данное задание позволит вам скорректировать свое поведение для произведения нужного впечатления о себе в нужный момент.

Оцените себя по пятибалльной шкале по следующим параметрам:

- дружелюбие;
- зависимость (независимость) своего поведения от настроения;
- чувство юмора;
- стремление сделать карьеру;
- коммуникабельность;
- потребность устанавливать добрые отношения с людьми;
- независимость.

Передайте листок с названными параметрами коллегам, друзьям, близким с тем, чтобы они оценили степень проявления этих качеств у вас. Сравните полученные данные с собственной оценкой. Проанализируйте то, как видят вас окружающие и как вы оцениваете себя сами. Наметьте план дальнейшей работы над самим собой с целью устранения выявленных расхождений.

Ситуационный практикум 2.

Задание 1

Составьте таблицу наблюдения за своим поведением — в течение дня заносите в нее ваши мысли и действия в наиболее типичных для вас ситуациях; дайте оценку своему поведению. У — уверенное, А — агрессивное, П — пассивное, у — уступчивое, неуверенное (табл. 6).

Самоанализ:

- Подсчитайте количество проявлений уверенного, агрессивного, уступчивого поведения.
- Проанализируйте, в каких ситуациях проявляется каждый из трех типов поведения.

Таблица 6

Анализ своего поведения

Дата, время	Предпосылки	Поведение, мысли, чувства	Последствия, оценка
	Когда это произошло? С кем вы были? Что вы делали? Какие мысли и	Какие мысли у вас возникли? Какие физические и эмоциональные ощущения у вас	Каков итог ситуации? Приятным или неприятным оказался для вас результат? Отмечались ли

	чувства были у вас в тот момент?	появились? Какие действия вы совершили (или избежали)?	сиюминутные последствия? (Например, крик в момент гнева может принести временное облегчение, но после, как правило, возникает чувство вины.) Как вы можете оценить ваше поведение — как уверенное, агрессивное или уступчивое?
Например:			
Пн. 10-30	Начальник вручил мне кипу бумаг и велел подготовить отчет к обеду	Сжимаю зубы. Чувствую, как учащается пульс. Хочу сказать начальнику все, что о нем думаю, но молчу	Злюсь на себя за нерешительность. Боль в челюсти усиливается. Принимаю две таблетки анальгина. Поведение — уступчивое

Задание 2

Существует два способа поведения в сложной ситуации: 1) бегство (преодоление трудностей внутри личности); 2) коммуникация (преодоление трудностей в поведении).

Время от времени каждый из нас оказывается ущемленным в своих правах. Выбирая бегство, мы не только не повышаем свою компетентность, но и не решаем проблему и получаем массу негативных последствий. Единственным конструктивным выходом из проблемной ситуации является вступление в коммуникацию действующее. Сравните по эффективности три способа поведения в ситуации предъявления требований. Чтобы лучше понять суть компетентного поведения, проанализируем сначала два крайних варианта поведения — неуверенное и агрессивное.

Ситуации для анализа:

- Вчера вы приняли квартальный отчет своего сотрудника, бегло просмотрели бумаги и похвалили исполнителя за вовремя сданную и качественно выполненную работу. Сегодня утром, решив просмотреть отчет более внимательно, вы обнаруживаете в нем массу неточностей. Нужно вызвать сотрудника, которого вы вчера похвалили, и вернуть отчет на доработку. После его прихода вы говорите ему: ...

- Ваша секретарь постоянно звонит по телефону своим детям, расспрашивая, как они проводят день. Это уже стало у нее привычкой, поскольку она очень переживает, оставляя их одних дома. Обычно идет очень много звонков от клиентов, но телефон постоянно занят. Сегодня вы решаете поговорить с ней о прекращении всех внеслужебных звонков. Вы подходите к секретарю и говорите: ...

- Полчаса назад, проходя по коридору, вы видели трех сотрудников вашего отдела. Они курили и весело что-то обсуждали.

Сейчас вы снова их видите на том же месте, хотя в отделе довольно много срочной работы. Вы подходите к ним и говорите: ...

Ваша инструкция: Постарайтесь как можно более точно представить, как будет вести себя в предложенных ситуациях агрессивно настроенный и стеснительный, неуверенный, застенчивый "человек".

Назовите ситуации, в которых записанные вами права могут быть нарушены кем-либо другим? Бывает ли так, что вы сами ущемляете кого-то в этих правах?

Теперь познакомьтесь с компонентами умения отстаивания своих прав:

- четкое осознание своих прав;
- ясная позитивная самоинструкция;
- ясное изложение своих требований;
- короткое и четкое обоснование;
- контакт глазами;
- внутреннее спокойствие;
- громкий голос;
- устойчивость к провокациям;
- использование местоимения «я».

Отметьте те компоненты навыка, которые до сих пор вам удавались меньше всего, и которые вы хотели бы улучшить.

Проработайте в реальных ситуациях все компоненты навыка уверенного поведения, давая себе позитивную самоинструкцию, например: «Сегодня я попробую смотреть в глаза партнеру так часто, как это только возможно». Доведите навык до автоматизма.

Далее усложните задачу. Научитесь показывать партнеру по общению, что самоутверждение не означает для вас унижение другого. Ваша уверенность не должна быть воспринята как агрессивность. Поэтому, завершая разговор, найдите то, за что вы можете похвалить партнера, и сделайте это.

Задание 3

Запишите свой голос на магнитофон, послушайте его; проанализируйте запись:

- Насколько громко и четко вы говорите?
- Выдерживаете ли вы паузы?
- Изменяете ли вы модуляции голоса по своему желанию?
- Насколько приятен тембр вашего голоса?
- Записывайте и слушайте себя столько раз, сколько потребуется пока не останетесь довольны собой. Теперь попробуйте поговорить с кем-нибудь в таком режиме по телефону, а потом при живом общении.
- Запомните три «голосовых» правила уверенного человека:

- Выделяйте в разговоре звук «Р». Весь секрет в заложенной нем мощной энергетике.

- Держите громкость речи на одном уровне. Если вы начинаете фразу за здоровье, а кончаете за упокой, впечатление уверенного человека вам не произвести.

- Протягивайте гласные. Это признак того, что вы не торопитесь, ваши слова звучат веско, уверенно.

Задание 4

Уверенное поведение надо просто осваивать, приучать себя к нему. Опущенные плечи, тоскливый взгляд и брови домиком обеспечат вас массой проблем, трудностей, страхов, ужасов, неприятностей и прочими развлечениями. У тех же, кто привык держать осанку, имеет внимательный собранный взгляд, уверенные жесты — проблем меньше, а сил и позитива больше.

Уверенный человек — держит королевскую осанку, смотрит прямо, шагает спокойно, жестикулирует руками смело. Запомните: царственность начинается с королевской осанки — с прямой спины.

И так, для тренировки осанки выполните следующие упражнения:

- Разогнитесь. Подойдите к стене, прислонитесь к ней спиной и повторите ее плоскость, затем, сохраняя ровную спину, отойдите от стены. Когда получится в этом состоянии дышать и быть даже не напряженным — значит вы достигли требуемого эффекта. Итак, спина должна быть прямой, а плечи расправленными: развернутыми и расслабленными.

- Купите себе корону, для начала можно детскую, но лучше потяжелее. Водрузив ее на голову, прочувствуйте перемены: спина сразу распрямится, шея приобретет стержень, движения станут плавными, хотя бы для того, чтобы корона не сползала на уши

- Положите на голову книгу средней тяжести, поставьте на ладони чашки с водой (можно придерживать их пальцами) и разведите руки немного в стороны. Теперь вы напоминаете очень изысканный торшер. Пойдите в таком положении, чтобы почувствовать, как включаются именно те мышцы, которые вам нужны.

Самоанализ:

- Нисколько тяжело было выполнять предложенные упражнения?
- Как изменилось внутреннее состояние при выполнении данных напряжений?

Задание 5

Походка — это привычный способ и стиль ходьбы. Она, с одной стороны, как и глаза, отражает душу человека: все зажимы, скованности, эмоции видны в походке. А с другой — формирует личность и характер человека.

Походка может быть:

- Свободной или зажатой. Зжатая походка порождает стеснительность, говорит о неуверенности и наличии проблем у человека. Здоровый же и благополучный человек ходит свободной походкой.

- Уверенной или неуверенной. Уверенная походка связана с ощущением «твердой земли под ногами», что «земля держит»; в ней отсутствуют покачивания из стороны в сторону; шаги всегда делаются вперед, то есть человек не пятится.

- Сделайте следующие упражнения для формирования уверенной походки:

- Пройдите тяжелой походкой: каждая нога должна ступать весомо, с тяжестью и все тело должно двигаться весомо, тяжело.

- Пройдите легкой, невесомой походкой: ноги должны лететь сами собой, вы должны ощутить свою невесомость, легкое передвижение.

- Почувствуйте, что у вас нет твердой опоры под ногами — ноги вязнут, скользят, хочется найти надежную опору. А затем — под ногами горячая сковородка, ноги не стоят спокойно, переминаются, что-то ищут, «земля не держит».

- Почувствуйте твердую опору под ногами. «Земля держит». Стоите уверенно! Идете — уверенно! Каждая нога ступает уверенно. Вы уверенно идете вперед!

- Теперь вновь ощутите отсутствие опоры под ногами — а ваша походка вновь стала тяжелой: «Ничего не получается, все зря ничего не выходит. Земля не держит, жить тяжело».

- А сейчас ваша походка тяжелая, но под ногами чувствуется твердая опора, «земля держит»: «Эй, кто там стоит на моем пути? С дороги! Моих сил хватит пройти любой путь, я пройду сам и еще протащу за собой всех, кого надо! Я массивен, я велик, я силен, я пробью любые препятствия, сумею подчинить себе все обстоятельства и добиться уважения к себе!».

- Вновь почувствуйте отсутствие опоры под ногами, а ваша походка стала легкой: «Ой, что я здесь делаю — не знаю. Я так, на минуточку забежал, только спрошу и убегу. И там интересно, и тут, а где мое место я не знаю. А вы не знаете? Вы то большие и сильные, а я маленький и невесомый. Я никто и лечу туда, куда дует ветер. Если вы меня остановите, я буду мотаться там, где вы мне скажете».

- Ваша походка остается легкой, но появляется ощущение, что «земля вас держит». Под ногами появилась опора, ноги стоят уверенно, при этом в душе легкость и вы шагаете бодро вперед, сами выбираете свой путь: «Мое тело легкое и живое, плечи развернуты, хочется двигать руками, хочется идти вперед. У меня есть все основания верить, что я легко пройду любой путь и увлеку за собой всех замечательных людей. Жизнь прекрасна!»

Самоанализ:

- Менялось ли внутреннее ощущение при смене заданий в упражнении?

- Какое состояние для вас было наиболее комфортным?
- Можете ли вы ощущать себя комфортно при уверенной походке?

Задание 6

Прочитайте следующий текст:

«Все это странно мы пойдем холодно сыро к черту и глаза красные, а с утра шел дождь так-то оно лучше глупо вляпались кап-кап-кап». Теперь превратите набор слов в текст.

Как это возможно сделать? Во-первых, вычленив логические единицы путем расстановки знаков препинания. Во-вторых, с помощью интонации, которая может помочь понять смысл высказывания в неполном предложении. Слова нельзя менять местами. Можно повторять одно и то же слово или фрагмент несколько раз в том месте, где это слово или фрагмент находится.

Самоанализ:

- С какими трудностями вы столкнулись при выполнении данного задания?
- Что мешало сразу понять смысл предложенного текста?
- С помощью каких средств вы превратили набор слов в текст, наполненный смыслом?

Задание 7

Проанализируйте свой разговор с подчиненным по следующей схеме (рис. 1).

Обратите внимание на то, какие структурные элементы общения вы выпустили в диалоге.

При следующем разговоре попробуйте учесть все структурные компоненты общения и отследите, насколько повысилась эффективность разговора.

Задание 8

Найдите тему для разговора, которая может быть интересна другим людям (другому человеку). Она не должна иметь отношения к вашей общей проблеме. Выясните, чем интересуются ваши собеседники. Что вызывает у них оживление и энтузиазм? Расспросите их об этом. Тема может быть любой: говорите о погоде, футболе, еде, телевизионной передаче и т. д.

Самоанализ:

- Удалось ли вам настроиться на собеседника(ков)?
- Увлёк ли вас и вашего собеседника(ков) разговор?
- Улучшилось ли, на ваш взгляд, взаимопонимание между вами и партнером(ами) по общению после разговора.

Задание 9

Во время общения тщательно продумывайте свои слова. Есть фразы, которые следует произносить, а есть — которых надо избегать,

особенно в тех случаях, когда вам сообщают нечто такое, что не вписывается в ваше представление о мире.

Ситуационный практикум 3

Задание 1

1. Ответьте на следующие вопросы:
2. Кто имеет власть над вами?
3. Над кем вы имеете власть?
4. По отношению к каким людям (по их качествам) вы чувствуете себя властным?
5. По отношению к каким людям (по их качествам) вы чувствуете себя слабым?
6. Как вы сами оцениваете свои возможности влиять на других людей?

Самоанализ:

- В каких случаях властные отношения обусловлены традицией, а в каких случаях — личным опытом? Каких ситуаций больше?
- Бывают ли ситуации, когда ваша власть обеспечивается за счет бессилия других?
- Идете ли вы на уступки, пытаясь «купить» хорошие отношения.

Задание 2

Прочитайте список качеств, усиливающих способность влиять на людей:

- успешность; -
- энергия, целенаправленность;
- умение вести за собой;
- умение общаться, личное обаяние;
- способность убеждать;
- энтузиазм;
- спокойствие, уравновешенность;
- доброта по отношению к другим;
- логичность мышления;
- дух сотрудничества;
- умение управлять своими эмоциями, не подавляя их,
- проницательность, мудрость.

Соотнесите эти качества со своими личностными особенностями; выберите пять из них, которые вы хотели бы развить в себе.

Проведите по отношению к каждому из этих качеств следующую работу:

- запишите это качество;
- перечислите другие ваши личностные особенности, которые смогут помочь в развитии этого качества,
- подумайте, кто из ваших знакомых обладает этим качеством;

- разработайте, а затем и выполняйте правила, помогающие развить необходимое вам качество.

Задание 3

Для достижения своих целей люди часто используют свое положение, обещания, угрозы, убеждение. Всеми этими способами можно пользоваться честно и нечестно. Когда мы говорим о влиянии то имеем в виду честное воздействие друг на друга. Нечестные способы воздействия — обман, принуждение — дают ощущение победы, выигрыша, однако это все же нечестный путь к успеху. Такие способы воздействия получили название «манипуляций».

Ознакомьтесь с приведенными в табл. 1 характеристиками манипуляции и честного влияния.

Таблица 1

Общие характеристики манипуляции честного влияния

Манипуляция	Влияние
В большинстве случаев исход желателен для влияющего	Исход может затрагивать или не затрагивать интересы влияющих
Часто исход нежелателен для объекта влияния	Учитывается согласие или несогласие другого человека
Информация, расходящаяся с желаниями влияющей стороны, не оглашается	Объекту влияния предоставляются все факты
Объекту влияния не предоставляется возможность свободного и самостоятельного выбора	Объекту влияния предоставляется возможность выбора

Вспомните несколько ситуаций из вашей жизни, когда на вас оказывалось влияние. Можно использовать примеры из опыта ваших знакомых, друзей.

Прочитайте приведенные ниже фразы, попробуйте определить, какое влияние было оказано: честное или манипулятивное. Условно обозначим собеседников как А и Б.

Б казался привлекательным для А, так как Поэтому А, общаясь с Б, вел себя Однажды Б обратился к А ...

При этом Б (не) сообщил А о такой важной детали как то НТО... ’

Для А было полной неожиданностью, когда он оказался перед необходимостью ...

5. Преобразуйте нападение на вас лично в нападение на проблему. Например, на оскорбление типа: «Вы — безмозглый идиот!» можно ответить так: «Какой, по-вашему, момент этой проблемы я не учел?»

6. Избегайте прямого несогласия с партнером.

7. Представьте несогласие партнера как одну из альтернатив. Например, на фразу: «Вы должны сделать, по-моему,» можно ответить так: «Конечно, это одна из альтернатив, есть ли еще какие-то, которые бы подошли вам?»

8. Решите, за какие вопросы в данной проблеме стоит бороться, а за какие — нет.

Задание 4

Все мы оказывались в ситуациях, когда нас пытаются убедить сделать что-то, изменить свое мнение или поведение. В большинстве случаев это все относилось к весьма незначительным вещам. Но иногда нас стараются побудить решиться на какую-то более или менее существенную перемену. Попробуйте вспомнить ситуацию, когда вас убедили изменить ваш взгляд на вещи.

Какого типа изменение имело место быть? Чего оно касалось: фактов, поведения, жизненных принципов или всего вместе?

Какие приемы влияния к вам применялись?

Как вы отреагировали на эти убеждающие усилия?

Как вы думаете, что в конечном счете оказало решающее влияние?

Самоанализ:

- Меняется ли тип влияния в зависимости от определенных условий ситуации?
- Смогли бы вы прийти к каким-то выводам относительно того, каким должен быть «мастер влияния»?

Задание 5

Привлеките к выполнению данного задания кого-либо из своих близких.

На полу обозначьте цветной клейкой лентой или начертите мелом маршрут, представляющий собой извилистую тропинку, на которой имеется ряд преград в виде кочек (стульев), рвов (нарисованных мелом) и т. д. Вы начинаете игру как ведущий, второму завяжите глаза — он ведомый. Его задача — пройти по маршруту и не запутаться в лабиринте. Вы даете словесные указания: влево, вправо, два шага в сторону и т. д. Вам нельзя касаться ведомого руками, вы можете руководить действиями партнера только при помощи слов.

Не забывайте о том, что вы несете полную ответственность за ведомого. Четко и вовремя предупреждайте его обо всех возможных препятствиях и преградах.

Самоанализ:

- Смогли ли вы безошибочно выполнить задание?
- Что помогло вам правильно направлять ведомого?
- Сложно ли было правильно подобрать слова для инструкции, понятной для ведомого?
- Какие, на ваш взгляд, инструкции хорошо воспринимались ведомыми?
- Чем спокойнее сам руководитель и чем четче его инструкции, тем легче подчиненным выполнять поставленные задачи.

Задание 6

Воспользуйтесь ситуацией, когда кто-либо (лучше кто-то из близких) начнет диалог с вами на любую тему. Вы должны подхватить разговор, но при этом постараться как можно быстрее переключить собеседника на свою тему.

- Насколько сложно было переключить внимание собеседника на свою тему?

- Смогли ли вы осуществить этот переход плавно, не вызывая раздражения собеседника?

- Как нужно переводить разговор, не ущемляя интересы партнера?

Задание 7

Для эффективного влияния на людей необходимо максимально точно знать подчиненных, их интересы, склонности, потребности. Эти знания помогут правильно подобрать индивидуальный подход к каждому человеку, чтобы все члены коллектива, работая на общее дело, имели возможность удовлетворить и личные интересы.

7. Вы всегда четко осознаете, для чего делается та или иная работа?

8. Бывает ли так, что работу вы делаете, потому что кто-то другой так делает или потому что все так делают?

9. Цели, которые вы ставите перед собой и своими подчиненными, всегда ли можно измерить?

10. Вы всегда способны определить, достигнута ли цель?

11. Вы разбиваете сложную цель на этапы?

12. Всегда ли цели, которые вы ставите перед собой и своими подчиненными, пусть даже сложные, достижимы?

13. Вы всегда знаете, к чему приведет достижение данной конкретной цели?

14. А зачем нужен этот результат и ради чего вы достигаете эту цель?

15. Всегда ли ваши цели имеют четкие сроки (конкретную дату достижения)?

16. Вы часто записываете цели на бумаге?

17. Довольны ли вы тем, насколько ваши цели достигаются?

Обработка и интерпретация результатов:

Припишите каждому ответу «да» один балл. Подсчитайте количество баллов.

12-17 баллов: вы уже многого достигли, вы прекрасный стратег, знаете, как ставить цели и, главное, как их достигать.

5-11 баллов: «Когда не ведают далеких дум, не достигают близких огорчений». Ежедневные усилия, четкие цели и поменьше мечтаний — это залог вашего успеха.

Меньше 5 баллов: вы — среднестатистический сотрудник среднестатистической компании, но всегда есть шанс что-то изменить.

Отметьте, сколько вам в это время было лет, напишите, что в этом

человеке было

Примерные темы рефератов.

1. Стратегия «управление временем» как управление собственной деятельностью, рациональная организация выполнения задач и распределения собственных ресурсов в процессе жизнедеятельности.

2. Процесс целеполагания и определения жизненных целей в самоменеджменте.

3. Способы организации жизнедеятельности в контексте трудовых отношений.

4. Управление стрессами как неотъемлемый элемент рациональной организации собственной трудовой активности.

5. Основные цели персонального менеджмента и концепция тайм-менеджмента.

6. Определение жизненных приоритетов в контексте постановки профессиональных задач.

7. Система планирования в самоменеджменте как метод достижения успеха.

8. Технология принятия профессионально-ориентированного решения в условиях кризисной ситуации.

9. Способы повышения эффективности технологии персонального менеджмента.

10. Механизм успеха в профессиональной карьере и личностном росте

11. Модель качеств современного менеджера

12. Целеполагание. Проблемы управления временем

13. Контроль использования времени

14. Понятие стресса. Типы реакций на стресс

15. Стратегии управления стрессом

16. Самоменеджмент как способ повышения эффективности работы.

17. Причины возникновения самоменеджмента.

18. Самоменеджмент согласно концепции М. Вудкока и Д. Френсиса.

19. Самоменеджмент согласно В.А. Андреева, А.Т. Хроленко, Бербея и Хайнца Швальбе.

20. Основные функции самоменеджмента.

21. Основные принципы организации своего рабочего дня.

22. Механизм успеха в профессиональной карьере.

23. Механизм успеха в личностном росте.

24. Факторы влияния на развитие карьеры.

25. Карьерный потенциал.

7.2. Описание оценочных средств для проведения

промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя. Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов «Зачтено» – 90-100 – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. – 70-89 – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. – 50- 69 – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично. «Не зачтено» – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания первого типа:

1. Понятие селф-менеджмента.
2. Содержание основных функции селф-менеджмента.
3. Самоконтроль.
4. Самомотивация.
5. Коммуникации
6. Цели, функции и техники селф-менеджмента.
7. Функции лидера и менеджера в организации группового решения проблем.
8. Формирование стрессоустойчивого поведения руководителя.
9. Рабочий стиль руководителя.

10. Практические навыки высокоэффективных профессионалов.
11. Делегирование полномочий. Делегирование и его виды.
12. Преимущества и недостатки делегирования полномочий
13. Принципы эффективного делегирования полномочий
14. Современные технологии персонального карьерного менеджера.
15. Индивидуальный стиль деятельности.
16. Управление работоспособностью: жизненные и временные циклы.
17. Образовательная парадигма. Законы работы мозга.
18. Управление ресурсом образованности
19. Взаимосвязь понятий: грамотность, образованность, культура
20. Образовательная среда и образовательное пространство
21. Образованность как стратегическое преимущество личности
22. Система открытого образования
23. Технологии эффективной учебной деятельности.
24. Образованность как стратегическое преимущество личности.
25. Технологии влияния

Задания второго типа:

1. Каким образом и при помощи каких инструментов осуществляется планирование своей деятельности. Приведите пример плана.
2. Выберите любые два метода управления ресурсом активности и работоспособности, проведите их сравнительный анализ. Приведите пример реализации на практике
3. Определите возможности применения жизненных и временных циклов при управлении работоспособностью. Приведите пример
4. Опишите методы распределения очередности выполнения работ: принцип Парето;
5. На конкретном примере охарактеризуйте возможности проведения ABC-анализ;
6. Опишите возможности применения ускоренного анализа по принципу Эйзенхауэра. Приведите примеры
7. Опишите основные направления успешного персонального карьерного менеджмента. Предложите для конкретного примера траекторию развития карьеры
8. Опишите положительные эффекты от применения принципов межличностного лидерства в работе. Приведите примеры реализации данных принципов
9. Опишите положительные эффекты от применения принципов креативного сотрудничества. Приведите примеры реализации данных принципов
10. На конкретном примере опишите этапы формирования сбалансированной компетентности.

11. Охарактеризуйте этапы необходимые для повышения эффективности целевой работы в команде. Приведите пример работы эффективной команды
12. Приведите пример применения SWOT-анализа профличности.
13. Опишите основные составляющие процесса формирования Селф-бренда. Приведите примеры Селф-брендов
14. Опишите процесс управления деловой карьеры. Приведите пример реализации данного процесса
15. Охарактеризуйте процесс повышение уровня креативности при решении профессиональных задач на конкретном примере.
16. На конкретном примере проанализируйте процесс управления ресурсом платежеспособности
17. Опишите процесс финансового планирование жизни. Приведите пример личного финансового плана
18. Опишите основные известные Вам программные продукты для управления личными финансами, определите их преимущества и недостатки.
19. Опишите основные этапы продвижения личного бренда в социальных сетях
20. Опишите процесс управления ресурсом образованности. На конкретном примере продемонстрируйте выбор направления повышения уровня образования.
21. Опишите основные этапы процесса формирования положительной привычки
22. Опишите основные этапы процесса и критерии целеполагания в жизни человека. Приведите пример формулировки жизненной цели
23. Опишите виды страхования в жизни человека. Приведите примеры видов страхования для различных ситуаций
24. Охарактеризуйте перечень направлений для создания плана личного развития. Приведите пример плана.
25. Опишите основные трудности при развитие навыков здорового образа жизни. Приведите план здорового образа жизни

Задания третьего типа:

Задание 1

Вспомните как минимум пять событий, которые принесли вам успех за последний месяц.

Самоанализ:

- Сложно ли было вспомнить о самых существенных достижениях за последнее время?
- Какие цели и как давно вы их ставили для того, чтобы добиться успеха в настоящем?
- Что вам дала работа над заданием?

Задание 2

Разделите лист на две части. На одной половине напишите цели, стоящие на данный момент перед вами, как руководителем. На второй половине напротив каждой вашей цели запишите, какие цели могут ставить перед собой сотрудники при достижении обозначенной вами цели.

Теперь подумайте, как можно переформулировать вашу цель так, чтобы она не изменила своего содержания, но и учитывала потребности сотрудников.

Самоанализ:

- Сложно ли было найти общую формулировку цели? Почему?
- Зачем, по вашему мнению, цель должна содержать и потребности окружающих?

Задание 3

Ответьте на следующие вопросы:

- Команда задается или создается? Достаточно ли работать в одном коллективе, иметь общую администрацию и общественные организации, чтобы называться командой?
- Что делает сотрудников командой? Каковы ее основные признаки?
- Чем команда отличается от трудовых коллективов, в чем ее специфика?
- Что дает команда ее участникам и требует от них?
- Есть ли у команды коллективная деятельность, если учесть, что каждый отвечает за свою сферу деятельности?
- Каковы должны быть отношения входящих в команду приятельских групп?
- Официальные и неофициальные лидеры в команде: какова их польза и вред? Может ли существовать коллектив «звезд»?
- Что наиболее укрепляет команду?
- Как проверяется и примеряется прочность команды?

Задание 4

Важным условием продуктивной и приносящей удовлетворение работы команды является ясное представление всех ее членов о том, на достижение каких целей направлена их деятельность.

Вы можете эффективно и гармонично работать вместе лишь в том случае, если стремитесь к общим целям. В то же время не вызывает сомнения, что каждый в своей работе преследует и личные цели. Чем больше человек встречает понимания, тем скорее будет готов сохранять лояльность по отношению к интересам команды.

Возьмите лист бумаги, разделите его условно на две колонки. Подумайте, что, с вашей точки зрения, является общими целями команды, и выпишите их в левую часть листа. Если вам не удастся сделать это, то данная цель является, очевидно, неясной.

Сформулируйте ее в виде вопроса и впишите в правую колонку, так

как именно здесь надо собрать все вопросы, относящиеся к целям команды. Что еще вам надо выяснить, чтобы ваше представление о целях стало полным и конкретным?

Когда вы сделаете это, приступайте ко второму шагу: запишите на другой стороне листа свое имя и свои личные цели, которые стремитесь достичь, участвуя в групповой работе.

В заключение проанализируйте, каким образом ваши личные цели связаны с целями организации, в которой вы работаете.

Задание 5

Обычно считают, что руководитель должен понимать каждого члена своей команды, видеть его заботы и потребности, выражать ему одобрение и оказывать помощь. Если команда заходит в тупик и не знает, что делать дальше, руководитель должен ее спасти. Кроме того, особое положение руководителя определяется еще и тем, что он имеет право принимать решения за всю команду. Реальный руководитель редко полностью соответствует всем этим требованиям. Его часто уважают, но не всегда любят.

Ответьте письменно на следующие вопросы:

- Какова стратегия вашего руководства?
- Насколько, с вашей точки зрения, управляема ваша команда?
- Что вам делать легко, а что трудно?
- Как вы обращаетесь с отдельными членами команды? Дает ли такое обращение положительные результаты?

Напишите небольшой отчет от первого лица: «Я как руководитель команды делаю...»

Самоанализ:

- Какие трудности взаимодействия были выделены?
- Какие рекомендации вы могли бы дать самому себе для улучшения взаимодействия с вашей командой?
- Какие чувства возникали у вас в процессе анализа своего стиля взаимодействия?

Задание 6

Сформулированный английским психиатром, членом Королевского колледжа психиатрии У. Эшби закон необходимого разнообразия гласит, что организация преуспеет только в том случае, если будет способна создавать столько же внутреннего разнообразия, сколько существует в окружающей среде. Иными словами, ресурсы организации должны быть как минимум столь же разнообразны, сколь разнообразны изменчивые условия, в которых она работает.

Для того чтобы понять, насколько вы и ваша организация отвечаете требованиям необходимого разнообразия, ответьте на следующие вопросы:

- Насколько ваша организация похожа на другие? Не слишком ли однороден штат вашей организации? Сколько лет руководители вашей

организации трудятся в данной сфере?

- Кто выбивается из общего ряда? Что говорят эти люди? В чем их мнения отличны от общепринятого? Если в их словах есть правда, как они могут повлиять на будущее вашей организации?

- Не слишком ли регламентирована внутренняя жизнь организации? Не слишком ли много начальников и правил? Не возобладал ли в организации какой-то один, «правильный», способ мышления или действий? Если так, то каким образом можно ослабить, смягчить или перераспределить процесс установления правил?

- Не тесно ли организации в рамках ее специализации? Не слишком ли она привязана к услугам или продуктам, обеспечившим ей когда-то успех? Сколько в процентном соотношении составил доход от новых продуктов и услуг? В этом году? В прошлом году? Не рискуете ли вы всем сразу? Если да, то какими вариантами можно разнообразить репертуар вашей деятельности или ассортимент продуктов и услуг?

- Насколько однородны ваши клиенты? К кому из них вы прислушиваетесь? При проведении маркетинговых исследований что вы делаете с ответами, отличными от большинства? Опрашиваете или исследуете их? Если такие ответы указывают на зарождающуюся тенденцию, как они повлияют на предлагаемые вами услуги и вашу маркетинговую стратегию?

- Не перегружена ли ваша «система»? Есть ли в ней эффективные регуляторы, помогающие принять разнообразие? Если нет, то что надо сделать, чтобы устранить перегрузку? Какие навыки, способности и инструменты необходимо привнести в систему, чтобы достичь определенных целей?

- Не выглядит ли ваша организация беспомощной или зависимой? Не слишком ли она полагается на другие, пытаюсь справиться с разнообразием? Если да, какими другими способами те получить то, что вам нужно?

Задание 7

Часто в одной команде собираются люди с разными ценностными ориентациями и по-разному строящие отношения с авторитетными для них людьми.

Для руководителя группы очень важно иметь представление о том, какими ценностями руководствуется в своей работе тот или иной член команды и какую позицию он занимает по отношению к субъективно значимым людям. Зная это, он сможет выработать свой собственный стиль взаимодействия с каждым членом команды.

Цель данного задания: создание возможности увидеть весь спектр индивидуальных ценностных ориентаций и разнообразие позиций каждого члена коллектива по отношению к сотрудникам, чтобы затем проанализировать, каким образом эту информацию можно использовать для улучшения организации работы конкретной команды.

Это задание поможет сравнить между собой ваши представления о подходящем для вашей группы стиле работы и выработать несколько практических правил, полезных для совместной деятельности.

Проанализируйте опыт своей профессиональной жизни, особенно опыт общения с людьми, которые казались вам достойными уважения и подражания, служили для вас своего рода идеалом. Пожалуйста, вспомните сейчас свою профессиональную жизнь, может быть, даже начиная со школы. Запишите имена тех, кто на той или иной ступени вашего профессионального развития являлся для вас примером и образцом для подражания. Отметьте, сколько вам в это время было лет, напишите, что в этом человеке Вы бы хотели перенять для себя

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании Ученого совета ЧУ ВО МосАП
протокол № 12 от 12.12.2022
(в редакции № 1 от 30.08.2023 г., протокол №8)
(в редакции № 2 от 30.08.2024 г., протокол №8)

УТВЕРЖАЮ

Ректор ЧУ ВО МосАП



Т.В. Васильева

12.12.2022 г

(в редакции № 1 от 30.08.2023)

(в редакции № 2 от 30.08.2024)

**Рабочая программа дисциплины
«Анализ и разработка стратегии развития организации»**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегическое управление организацией
Квалификация выпускника: Магистр
Форма обучения: очная

Москва 2024

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	5
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	6
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	6
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	9
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	11

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Анализ и разработка стратегии развития организации» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина представляет собой систематизированное изложение теоретических и методологических вопросов, связанных с анализом и разработкой стратегии развития организации. Процесс анализа и разработки стратегии развития организации является ключевым в ходе реализации программы развития современной организации, функционирующей в условиях рыночной экономики. Изучение дисциплины позволяет сформировать у обучаемых необходимые профессиональные компетенции и развить ряд практических навыков и умений, позволяющих впоследствии принимать участие в подготовке оптимальных управленческих решений стратегического характера применительно к конкретной организации в условиях постоянно меняющейся внешней среды.

Дисциплина расширяет представления студентов об управлении организацией, являясь методической и теоретической базой уровня магистратуры, отражающей современные подходы стратегического развития.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 4 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины — формирование у обучающихся профессиональных компетенций в сфере анализа и разработки стратегии развития организации.

Задачи дисциплины:

- раскрытие сущности и содержания понятия стратегии развития организации;
- изучение классификации, содержания и особенностей стратегий развития организации;
- освоение методов разработки стратегии развития организации.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен осуществлять руководство разработкой основных положений стратегии развития организации, продуктовой, конкурентной, финансовой стратегий и участвовать в их реализации	ПК-2	ПК-2.1. Анализирует и разрабатывает основные положения стратегии развития организации.	модели экономического развития; понятие стратегии развития организации; структуру и содержание программы стратегического развития организации; основные виды стратегических альтернатив: постоянного совершенствования, обновления, инновационные альтернативы	разрабатывать стратегические альтернативы на основе: конкурентного подхода, метода сценариев, матрицы Томпсона-Стрикленда; анализировать программы стратегического развития организаций и выделять ее элементы	анализа и разработки элементов программы стратегического развития организации	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>
		ПК-2.2. Осуществляет обоснование финансово-экономических показателей эффективности стратегии развития организации.	основные финансово-экономические показатели эффективности стратегии развития организации	обосновывать финансово-экономические показатели эффективности стратегии развития организации в зависимости от вида экономической деятельности и стратегических целей организации	анализа финансово-экономических показателей программ стратегического развития отечественных предприятий	

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очная форма											
Тема 1. Понятие стратегии развития организации	4		6							28	Отчет по практикуму по решению задач/ 30
Тема 2. Анализ стратегии развития организации	4		6							29	Отчет по практикуму по решению задач/ 30
Тема 3. Разработка стратегии развития организации	4		8							28	Отчет по практикуму по решению задач/ 30 Реферат/10
Всего:	12		20							85	100
Контроль, час	27									Экзамен	
Объем дисциплины (в академических часах)	144										
Объем дисциплины (в зачетных единицах)	4										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Понятие стратегии развития организации

Модели экономического развития. Организация как объект стратегического управления. Стратегия развития организации. Требования к стратегии развития организации. Соответствие стратегии развития организации интересам основных заинтересованных групп. Классификация стратегий развития организации. Корпоративная стратегия и стратегии бизнес-единиц. Конкурентные стратегии. Портфельные стратегии.

Тема 2. Анализ стратегии развития организации

Финансово-экономические показатели эффективности корпоративной стратегии. «Гнездовая» структура стратегии развития организации. Стратегическая зона хозяйствования. Стратегический портфель корпорации. Трансформационная стратегия. Уровни стратегического видения. Алгоритм разработки стратегических ориентиров организации. Слияния и поглощения (М&А). Типовые задачи управления стоимостью бизнеса. Синергетический эффект стратегий слияния и поглощения.

Тема 3. Разработка стратегии развития организации

Алгоритм разработки стратегии развития организации. Виды стратегических альтернатив: постоянного совершенствования, обновления, инновационные альтернативы. Этапы разработки стратегической альтернативы. Методы разработки стратегических альтернатив: конкурентный подход, разработка сценариев, моделирование, матрица Томпсона-Стрикленда, амбициозный подход, мозговой штурм, на основе SWOT-анализа, портфельный подход. Корпоративная ответственность. Принципы и структура управления корпоративной ответственностью.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практикумы по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

Методические указания для обучающихся при работе над

конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Практикум по решению задач — выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать

вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
Тема 1. Понятие	Организация как объект	Работа с литературой и	Отчет по практикуму по

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Форма текущего контроля
<i>стратегии развития организации.</i>	стратегического управления. Соответствие стратегии развития организации интересам основных заинтересованных групп.	Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач Подготовка отчета по практикуму по решению задач	решению задач
<i>Тема 2. Анализ стратегии развития организации</i>	Финансово-экономические показатели эффективности корпоративной стратегии. Стратегический портфель корпорации.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач Подготовка отчета по практикуму по решению задач	Отчет по практикуму по решению задач
<i>Тема 3. Разработка стратегии развития организации</i>	Методы разработки стратегических альтернатив: на основе SWOT-анализа, портфельный подход. Корпоративная ответственность.	Работа с литературой и Интернет-источниками. Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач Подготовка отчета по практикуму по решению задач Подготовка реферата	Отчет по практикуму по решению задач Реферат

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

- Орехов, С. А. Корпоративный менеджмент : учебное пособие / С. А. Орехов, Н. В. Тихомирова, В. А. Селезнёв ; под общ. ред. С. А. Орехова. – 4-е изд., перераб. – Москва : Дашков и К°, 2017. – 440 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584>
- Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 468 с. : ил., табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621638>

Дополнительная литература:

1. Стратегическое управление : учебник / И. К. Ларионов, А. Н. Герасин, О. Н. Герасина [и др.] ; под ред. И. К. Ларионова. – 5-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 234 с. : ил., табл. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621940>

2. Долгов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – 5-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 278 с. – (Экономика и управление). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1	Сайт «Корпоративный менеджмент».	https://www.cfin.ru/
2	Журнал «Экономические стратегии».	http://www.inesnet.ru/es_magazine/
3	Справочная правовая система «Консультант Плюс».	https://www.consultant.ru/

6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2:

- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
- Inkscape – векторный графический редактор <https://inkscape.org/ru/o-programmye/>

- Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>
- электронно-библиотечная система:**

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

современные профессиональные базы данных:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

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

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
1	Практикум по решению задач	Отчет по практикуму 30-26 – полное и корректное решение профессионально-ориентированной задачи; полный и качественный отчет; корректность использования фактических данных и владение профессиональной терминологией; корректные и полные выводы. 25-20 – профессионально-ориентированная задача решена частично; отчет содержит не все необходимые пункты; выводы корректные, но неполные.

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство	Шкала и критерии оценки, балл
		19-0 – профессионально-ориентированная задача не решена или в решении некорректно использованы фактические данные; отсутствие или некорректность выводов.
2	Реферат	10-8 – работа сдана в указанные сроки, обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему, логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, раскрыта тема реферата, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению; 7-5 – основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы; 4-3 – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочеты, например: имеются неточности в изложении материала, отсутствует логическая последовательность в суждениях, объём реферата выдержан более чем на 50%, имеются упущения в оформлении. 2 - тема не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы, допущены грубейшие ошибки в оформлении работы;

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках
текущего контроля успеваемости***

Типовые практикумы по решению задач

***Практикум по решению задач № 1. Тема 1. Понятие стратегии
развития организации.***

Обучающимся предлагается:

1. Ознакомиться с приведенными ниже примерами описания стратегической деятельности организаций.
2. Определить, какие стратегии представлены в этих примерах.
3. Определить, какими целевыми показателями можно оценивать достижение стратегических целей.
4. Определить, взаимосвязь между какими функциональными стратегиями фирмы способна обеспечить сбалансированность стратегических управленческих решений.

Примеры описания стратегической деятельности предприятий:

1. Крупная торговля сеть работала в условиях жесткой конкуренции. При этом владельцы организации требовали от руководства максимизации прибыли, которая год от года становилась все меньше. Для восстановления привычного уровня дивидендов в бюджет была заложена экономия по всем разумным и неразумным статьям. Результат? Обеднение ассортимента, снижение привлекательности магазинов, потеря еще части покупателей. После проведения диагностики ситуации при помощи экспресс-анализа и формулировки текущей финансовой цели как «максимальной доли рынка» был составлен новый бюджет, ориентированный на расширение продаж и поиск сценария развития, который бы при этом обеспечивал минимально приемлемые дивиденды. Такой вариант был найден, что привело не только к восстановлению рыночных, позиций организации, но и к значительному смягчению конфликта между владельцами и менеджерами сети.

2. Успешное предприятие по оптовой торговле стройматериалами имела среди своих топ-менеджеров исключительно талантливого коммерческого директора с острым «нюхом» на входящую в моду продукцию. Миссией предприятия был «вывод на рынок новых, более эффективных продуктов», стратегией – лидерство по издержкам, по лучшему соотношению «цена/качество». В результате успешного следования миссии предприятие стремительно развивалось даже тогда, когда его конкуренты один за другим оказывались банкротами. Прогноз продаж коммерческий директор торжественно обязался перевыполнить «минимум на 20%». И действительно перевыполнил – на 25%. Только

забыл об ограниченности складских площадей. Проблему, конечно, решили, но гораздо дороже, чем это обошлось бы при наличии комплексного плана и упреждающих действий.

3. Экспортно-импортное предприятие, торгующее черными металлами, просто не знает результатов своей деятельности, так как работает через оффшор и не умеет сопоставлять данные одной национальной финансовой отчетности с другой. По этой причине не понимают, что нужно изменить в официальном балансе, чтобы получить дополнительный банковский кредит, который нужен для крупных закупок ввиду близящихся изменений конъюнктуры. Время идет, кредита нет, следующая такая возможность может не представиться. Между тем прогнозная финансовая отчетность и ее анализ достаточно легко подсказали бы, что надо изменить в учете для достижения договоренности с кредиторами.

Практикум по решению задач № 2. Тема 2. Анализ стратегии развития организации.

Обучающимся предлагается продемонстрировать навык самостоятельной работы с литературой и другими источниками для углубления и расширения знаний, необходимых для анализа и разработки корпоративной стратегии развития организации и способность анализировать стратегию развития организации.

Задание:

1. Выбрать в качестве объекта исследования крупное российское корпоративное предприятие (в том числе государственные корпорации).

2. Пользуясь информацией, размещенной на официальном сайте корпорации и дополнительными источниками, описать основные организационные и экономические характеристики корпорации (название, виды экономической деятельности, форму собственности, организационно-правовую форму, групповую форму, организационную структуру управления, территориальное размещение, основные показатели эффективности текущей финансово-хозяйственной деятельности и др.).

2. Пользуясь информацией, размещенной на официальном сайте корпорации, провести анализ содержания стратегических целей корпорации, структуры и содержания и финансово-экономических показателей эффективности корпоративной стратегии.

Варианты объектов исследования:

1. ПАО Газпром.
2. ПАО ЛУКОЙЛ.
3. ПАО Роснефть.
4. ПАО Сбербанк России.
5. ПАО Российские железные дороги.
6. ГК Ростех.

7. ПАО X5 Retail Group.
8. ГК Росатом.
9. АФК Система.
10. ПАО Норникель.
11. ПАО Аэрофлот – Российские авиалинии.
12. ПАО Объединенная авиастроительная корпорация.
13. ПАО Ростелеком.
14. ПАО РусГидро.
15. АО Объединенная судостроительная корпорация.

Примечание: анализ объекта исследования осуществляется в ходе самостоятельной работы обучающихся при подготовке к практикуму по решению задач.

Практикум по решению задач № 3. Тема 3. Разработка стратегии развития организации.

Обучающимся предлагается продемонстрировать навык самостоятельной работы с литературой и другими источниками для углубления и расширения знаний, необходимых для анализа и разработки стратегии развития организации и способность разрабатывать стратегию развития организации.

Задание:

1. Выбрать в качестве объекта исследования крупное российское корпоративное предприятие (в том числе государственные корпорации), проанализированное в рамках практикума по решению задач №1.

2. Сформулировать обоснованные рекомендации по актуализации имеющейся или разработке новой корпоративной стратегии.

3. Обязательные условия:

а) отразить в стратегии цели, направления реализации и особенности стратегии слияния или поглощения. Указать типы синергетических эффектов этой стратегии;

б) указать одно направление реализации принципа социальной корпоративной ответственности.

Примерная тематика рефератов

1. Значение миссии организации, мировая и российская практика ее выбора и определения

2. Современные особенности стратегических целей организации

3. Методологические подходы к разработке стратегии организации

4. Место и роль ситуационного анализа в развитии современной организации

5. Современные инструменты ситуационного анализа

6. Анализ внешней среды организации на основе PEST-анализа

7. Современные методики анализа внутренней среды организации

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя: Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними; Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины	Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов -90 и более (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. -70 и более (хорошо) – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Ход решения задачи правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. -50 и более (удовлетворительно) – ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена частично. -Менее 50 (неудовлетворительно) – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задача не решена

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задания первого типа

1. Модели экономического развития.
2. Понятие корпорации и основные цели формирования корпораций.
3. Экономические интересы участников корпоративных отношений.
4. Модели корпоративных отношений.
5. Типовая структура корпоративного управления предприятием.
6. Источники финансирования корпоративного бизнеса.

7. Формы собственности и организационно-правовые формы корпораций.
8. Понятие и особенности государственных корпораций в России.
9. Организационные структуры управления корпорацией.
10. Формы реорганизации корпорации.
11. Понятие и «гнездовая» структура корпоративной стратегии.
12. Финансово-экономические показатели эффективности корпоративной стратегии.
13. Стратегическая зона хозяйствования и стратегический портфель корпорации.
14. Понятие и особенности трансформационной стратегии корпорации.
15. Уровни стратегического видения и алгоритм разработки стратегических ориентиров корпорации.
16. Слияния и поглощения в корпоративном стратегическом менеджменте. Синергетический эффект стратегий слияния и поглощения.
17. Типовые задачи управления стоимостью корпоративного бизнеса.
18. Алгоритм разработки корпоративной стратегии.
19. Виды и содержание стратегических альтернатив.
20. Этапы и методы разработки стратегических альтернатив: конкурентный подход.
21. Этапы и методы разработки стратегических альтернатив: разработка сценариев.
22. Этапы и методы разработки стратегических альтернатив: моделирование.
23. Этапы и методы разработки стратегических альтернатив: матрица Томпсона-Стрикленда.
24. Этапы и методы разработки стратегических альтернатив: амбициозный подход.
25. Корпоративная ответственность. Принципы и структура управления корпоративной ответственностью.

Задания второго типа

1. Приведите пример двух направлений реализации принципа корпоративной ответственности. Охарактеризуйте сложности и пути согласования этих направлений со стратегическими целями корпорации.
2. Объясните необходимость и укажите способы совместного применения методов разработки стратегических альтернатив: амбициозный подход и матрица Томпсона-Стрикленда.
3. Объясните необходимость и укажите способы совместного применения методов разработки стратегических альтернатив: амбициозный подход и моделирование.

4. Объясните необходимость и укажите способы совместного применения методов разработки стратегических альтернатив: матрица Томпсона-Стрикленда и разработка сценариев.

5. Объясните необходимость и укажите способы совместного применения методов разработки стратегических альтернатив: разработка сценариев и моделирование.

6. Приведите примеры трех стратегических альтернатив корпорации. Объясните дальнейшие действия по формированию корпоративной стратегии.

7. Приведите примеры трех типовых задач управления стоимостью корпоративного бизнеса.

8. Приведите три наиболее характерных типа синергетического эффекта от сделок слияния и поглощения.

9. Приведите два примера стратегических целей, требующих реализации трансформационной стратегией корпорации.

10. На примере деятельности известной вам отечественной корпорации объясните понятие стратегической зоны хозяйствования.

11. На примере деятельности известной вам отечественной корпорации объясните понятие стратегического портфеля корпорации.

12. Обоснуйте взаимосвязь и взаимное влияние таких уровней стратегического видения, как микроуровень и локальный уровень.

13. Обоснуйте взаимосвязь и взаимное влияние таких уровней стратегического видения, как локальный уровень и макроуровень.

14. Обоснуйте взаимосвязь и взаимное влияние таких уровней стратегического видения, как микроуровень, локальный уровень, макроуровень, глобальный уровень.

15. Объясните взаимосвязь и взаимное влияние различных этапов разработки корпоративной стратегии.

16. Проведите сравнительный анализ альтернатив постоянного совершенствования и альтернатив обновления.

17. Проведите сравнительный анализ альтернатив постоянного совершенствования и инновационных альтернатив.

18. Проведите сравнительный анализ альтернатив обновления и инновационных альтернатив.

19. Объясните взаимосвязь российской модели экономического развития и корпоративной стратегии одной из известных вам отечественных корпораций.

20. Объясните особенности учета экономических интересов трех участников корпоративных отношений на примере из известных вам отечественных корпораций.

21. Приведите не менее трех характерных примеров источников финансирования корпоративного бизнеса в России.

22. Сопоставьте между собой одну из известных вам моделей экономического развития с одной из моделей корпоративных

отношений.

23. Объясните сходства и различия структур корпоративного управления двух известных вам отечественных (или зарубежных) корпораций.

24. Объясните необходимость реорганизации корпорации на примере основных финансово-экономических показателей эффективности корпоративной стратегии.

25. Приведите примеры, величины и динамику финансово-экономических показателей эффективности корпоративной стратегии, указывающие на необходимость ее совершенствования.

Задания третьего типа

Задание 1 (типовое)*. Продемонстрируйте умение анализировать структуру одной из известных вам отечественных корпораций по следующей схеме: а) название корпорации; б) основные виды экономической деятельности; в) организационно-правовая форма; г) организационная структура управления; д) степень и признаки централизации и децентрализации принятия решений; е) наименование должностей (не менее двух) и основные функции высшего уровня управления; ж) основные функции и задачи общего собрания акционеров.

* Допускаются различные виды организаций.

Задание 2 (типовое)*. Продемонстрируйте умение анализировать экономические интересы участников одной из известных вам отечественных корпораций по следующей схеме: а) название корпорации; б) основные виды экономической деятельности; в) организационно-правовая форма; г) основные участники корпоративных отношений (расширенное описание стейкхолдеров); д) основные интересы стейкхолдеров; е) основные противоречия интересов стейкхолдеров; ж) способы преодоления противоречий и нахождения компромиссных решений.

* Допускаются различные виды организаций.

Задание 3 (типовое)*. Продемонстрируйте умение анализировать стратегические цели одной из известных вам отечественных корпораций по следующей схеме: а) название корпорации; б) основные виды экономической деятельности; в) организационно-правовая форма; г) актуальные стратегические цели; д) основные финансово-экономические показатели достижения стратегических целей; е) основные ресурсы, необходимые для достижения стратегических целей.

* Допускаются различные виды организаций.

Задание 4 (типовое)*. Продемонстрируйте умение анализировать и разрабатывать корпоративную стратегию одной из известных вам отечественных корпораций по следующей схеме: а) название корпорации; б) основные виды экономической деятельности; в)

организационно-правовая форма; г) актуальные стратегические цели; д) актуальная стратегия корпорации; е) достоинства и недостатки актуальной стратегии; ж) обоснованные рекомендации по актуализации / изменению стратегии.

* Допускаются различные виды организаций.

Задание 5 (типовое)*. Продемонстрируйте владение навыком самостоятельной работы с литературой и другими источниками для углубления и расширения знаний, необходимых для анализа и разработки корпоративной стратегии. Приведите краткое, но содержательное описание одной из известных вам отечественных корпораций по следующей схеме: а) название; б) основные виды экономической деятельности; в) форма собственности; г) организационно-правовая форма; д) групповая форма; е) организационная структура управления; ж) основные показатели эффективности текущей финансово-хозяйственной деятельности; з) актуальные стратегические цели.

* Допускаются различные виды организаций.