

**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 практики  
Учебная практика (Ознакомительная практика)**

<b>Уровень высшего образования:</b>	<b>магистратура</b>
<b>Направление подготовки:</b>	<b>38.04.02 Менеджмент</b>
<b>Направленность (профиль) подготовки:</b>	<b>Стратегическое управление организацией</b>
<b>Квалификация(степень):</b>	<b>Магистр</b>
<b>Форма обучения:</b>	<b>очная</b>
<b>Срок освоения по данной программе:</b>	<b>2 года</b>
<b>Год набора:</b>	<b>2023 г.</b>

## СОДЕРЖАНИЕ

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

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВИД, ТИП ПРАКТИКИ

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

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

*Практика* – учебная;

*Тип практики* – ознакомительная практика.

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

В результате прохождения практики у обучающихся формируются следующие компетенции:

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине		
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт
Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	<b>ОПК-1</b>	ОПК-1.1. Решение задач управления на основе понимания сущности функций и методов менеджмента; осуществление планирования и контроля деятельности организации.	-	решать задачи управления на основе понимания сущности функций и методов менеджмента; осуществлять планирование и контроль деятельности организации.	решения задач управления на основе понимания сущности функций и методов менеджмента; осуществления планирования и контроля деятельности организации.
Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамической среды	<b>ОПК-3</b>	ОПК-3.2. Диагностика и проектирование структурных и культурных факторов внутренней среды организации в целях совершенствования практики менеджмента.	-	строить координационный профиль и оценивать тип организационной конфигурации предприятия.	диагностики и проектирования (на продвинутом уровне) структурных и культурных факторов внутренней среды организации в целях совершенствования практики менеджмента.

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

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

Учебная практика проводится на 2 курсе в 3 семестре.

Форма контроля промежуточной аттестации – зачет.

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

Общая трудоемкость практики составляет 6 зачетных единиц, 216 ак. часов (в т.ч. контактной работы – 8 ак.ч., самостоятельной работы – 208 ак.ч.), 4 недели.

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

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

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

### 6. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ

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

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

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

*Основная литература:*

1. Стратегическое управление : учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин,

О.Н. Герасина и др. ; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 235 с. : ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

**Дополнительная литература:**

1. Курс MBA по менеджменту=The Portable MBA in Management: курс лекций : [16+] / науч. ред. А. Куницын ; ред. А.Р. Козн ; пер. с англ. А. Исаенко, А. Лисовского. – 6-е изд. – Москва : Альпина Паблицер, 2016. – 507 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

2. Маслов, В.И. Теория и практика лидерства в XXI веке / В.И. Маслов. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. – 89 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

3. Орехов, С.А. Корпоративный менеджмент : учебное пособие / С.А. Орехов, В.А. Селезнев, Н.В. Тихомирова ; 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/>

4. Портер, М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран : [16+] / М. Портер. – Москва : Альпина Паблицер, 2016. – 947 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

5. Тепман, Л.Н. Корпоративное управление : учебное пособие / Л.Н. Тепман. – Москва : Юнити, 2015. – 239 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

6. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд ; ред. М.И. Соколова, Л.Г. Зайцев. – Москва : Юнити, 2015. – 577 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

7. Юрьева, Л.В. Основы стратегического конкурентного анализа : учебное пособие / Л.В. Юрьева ; науч. ред. И.Н. Ильшева ; Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2014. – 53 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

**Нормативные правовые акты:**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: часть 1 от 30 ноября 1994 г. №51-ФЗ (текущая редакция). — режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

**Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»:**

п/п	Наименование ресурса	Ссылка
1.	Журнал «Прогнозы и стратегии».	<a href="http://www.maib.ru/bookspublication/pis/">http://www.maib.ru/bookspublication/pis/</a>
2.	Сайт «Корпоративный менеджмент».	<a href="http://www.cfin.ru">www.cfin.ru</a>
3.	Журнал «Управление компанией».	<a href="http://management.web-standart.net/about/">http://management.web-standart.net/about/</a>
4.	Журнал «Менеджмент в России и за рубежом».	<a href="http://www.mevriz.ru/">http://www.mevriz.ru/</a>
5.	Журнал «Экономические стратегии».	<a href="http://www.inesnet.ru/magazine/">www.inesnet.ru/magazine/</a>

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

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде 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-programme/>
- 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/>).

## **9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

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

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

## **10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОВЗ**

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

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

Промежуточная аттестация по учебной практике проводится в форме зачета.

Оценка по учебной практике формируется на основе:

Отчет по учебной практике:

Выполнение индивидуального задания в соответствии с программой практики:

Отчет по учебной (ознакомительной) практике:

**«Зачтено»**

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

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

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

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

правильно оформил отчет о прохождении учебной практики;

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

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

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

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

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

правильно оформил отчет о прохождении учебной практики;

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

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

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

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

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

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

оформил отчет о прохождении учебной практики с недостатками.

**«Не зачтено»**

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

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

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

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

неправильно оформил отчет о прохождении учебной практики;

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

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

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
Вариант 1.	Кейс-задача № 1.

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Вы недавно трудоустроились на предприятие и приступаете к ее исследованию для обеспечения высокой эффективности вашей дальнейшей работы в должности менеджера департамента стратегического развития. Руководством предприятия вам поставлена задача до начала выполнения ваших должностных обязанностей, самостоятельно изучить и описать основные характеристики предприятия и подготовить на имя непосредственного руководителя служебную записку о наличии у вас необходимой информации о предприятии.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Воспользовавшись общедоступной информацией об исследуемом предприятии (официальный сайт, данные статистической отчетности), документами, находящимися в открытом доступе, а также проводя опросы (интервьюирование) руководителей и сотрудников, определите и запишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>полное официальное название и сокращенное официальное название предприятия;</li> <li>организационно-правовую форму предприятия в соответствии с Общероссийским классификатором организационно-правовых форм ОК 028-2012;</li> <li>три-четыре основных вида экономической деятельности предприятия в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2);</li> <li>форму собственности предприятия в соответствии с Общероссийским классификатором форм собственности ОК 027-99;</li> <li>основные виды производимой продукции или оказываемых услуг (выполняемых работ);</li> <li>территориальное размещение предприятия;</li> <li>формулировку миссии предприятия (предложите свою формулировку при отсутствии информации об официальной формулировке);</li> <li>основные факторы внешней среды (делового окружения) предприятия;</li> <li>формулировку долгосрочной (стратегической) цели деятельности предприятия.</li> </ul> <p><b>Кейс-задача № 2.</b></p> <p>Вы работаете в должности менеджера департамента стратегического развития. Руководством предприятия вам поставлена задача изучить и описать структуру и процессы стратегического менеджмента на предприятии.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Основываясь на результатах решения предыдущей кейс-задачи, а также воспользовавшись дополнительной информацией об исследуемом предприятии (официальный сайт, данные статистической отчетности), документами, находящимися в открытом доступе, а также проводя опросы (интервьюирование) руководителей и сотрудников, определите и запишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>структуру и состав департамента стратегического развития или департамента стратегического планирования предприятия (при наличии) или иные подразделения и функциональные элементы (должности, обязанности, функции и т.п.), деятельность которых отвечает целям и задачам стратегического управления деятельностью</li> </ul>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>предприятия;  формулировку стратегического видения предприятия (при наличии). Проведите анализ стратегического видения предприятия; стратегические цели предприятия. Приведите краткую классификацию стратегических целей по их видам;  формулировку стратегии предприятия или краткое описание программы стратегического развития предприятия;  краткое описание стратегического плана предприятия (при наличии);  сделайте выводы об эффективности процесса стратегического управления на предприятии.</p> <p><b>Кейс-задача № 3.</b>  <i>Описание ситуации:</i>  Работа в должности менеджера департамента стратегического развития предприятия предполагает развитие специальных профессиональных компетенций в сфере стратегического менеджмента.  <i>Содержание задания:</i>  Основываясь на результатах решения предыдущих кейс-задач, опишите:  современные требования, предъявляемые к компетенциям и личности менеджера департамента стратегического развития; особенности работы менеджера департамента стратегического развития предприятия в период геополитических трансформаций и макроэкономической нестабильности; компетенции менеджера департамента стратегического развития в соответствии с моделью баланса управленческих функций И. Адизеса. Постройте РАЕИ-диаграмму; сделайте выводы.</p> <p><b>Кейс-задача № 4.</b>  <i>Описание ситуации:</i>  Работа в должности менеджера департамента стратегического развития предприятия предполагает владение методами и инструментами стратегического анализа.  <i>Содержание задания:</i>  Основываясь на результатах решения предыдущих кейс-задач, опишите:  методы и инструменты стратегического анализа, применяемые на предприятии (при наличии информации); при отсутствии достоверной информации о методах и инструментах стратегического анализа, применяемых на предприятии, обоснуйте предложения по использованию инструментария стратегического анализа (не менее трех инструментов) на предприятии.</p> <p><b>Кейс-задача № 5.</b>  <i>Описание ситуации:</i>  Работа в должности менеджера департамента стратегического развития предприятия предполагает умение формулировать общие выводы по результатам исследования. Вам необходимо подготовить краткую служебную записку о результатах подготовки к работе в указанной должности.  <i>Содержание задания:</i> основываясь на решения предыдущих кейс-задач, сформулируйте общие выводы о состоянии, эффективности и перспективах системы стратегического</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	менеджмента на предприятии.
<b>Вариант 2.</b>	<p><b>Кейс-задача № 1.</b>  <i>Описание ситуации:</i>  Вы недавно трудоустроились на предприятие и приступаете к ее исследованию для обеспечения высокой эффективности вашей дальнейшей работы в должности менеджера департамента стратегического развития. Руководством предприятия вам поставлена задача до начала выполнения ваших должностных обязанностей, самостоятельно изучить и описать основные характеристики предприятия и подготовить на имя непосредственного руководителя служебную записку о наличии у вас необходимой информации о предприятии.</p> <p><i>Содержание задания:</i>  Воспользовавшись общедоступной информацией об исследуемом предприятии (официальный сайт, данные статистической отчетности), документами, находящимися в открытом доступе, а также проводя опросы (интервьюирование) руководителей и сотрудников, определите и запишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>полное официальное название и сокращенное официальное название предприятия;</li> <li>организационно-правовую форму предприятия в соответствии с Общероссийским классификатором организационно-правовых форм ОК 028-2012;</li> <li>три-четыре основных вида экономической деятельности предприятия в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2);</li> <li>форму собственности предприятия в соответствии с Общероссийским классификатором форм собственности ОК 027-99;</li> <li>основные виды производимой продукции или оказываемых услуг (выполняемых работ);</li> <li>территориальное размещение предприятия;</li> <li>формулировку миссии предприятия (предложите свою формулировку при отсутствии информации об официальной формулировке);</li> <li>основные факторы внешней среды (делового окружения) предприятия;</li> <li>формулировку долгосрочной (стратегической) цели деятельности предприятия.</li> </ul> <p><b>Кейс-задача № 2.</b>  <i>Описание ситуации:</i>  Вы работаете в должности аналитика департамента стратегического планирования. Руководством предприятия вам поставлена задача изучить и описать структуру и процессы стратегического менеджмента на предприятии.</p> <p><i>Содержание задания:</i>  Основываясь на результатах решения предыдущей кейс-задачи, а также воспользовавшись дополнительной информацией об исследуемом предприятии (официальный сайт, данные статистической отчетности), документами, находящимися в открытом доступе, а также проводя опросы (интервьюирование) руководителей и сотрудников, определите и запишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>структуру и состав департамента стратегического развития</li> </ul>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>или департамента стратегического планирования предприятия (при наличии) или иные подразделения и функциональные элементы (должности, обязанности, функции и т.п.), деятельность которых отвечает целям и задачам стратегического управления деятельностью предприятия;</p> <p>формулировку стратегического видения предприятия (при наличии). Проведите анализ стратегического видения предприятия; стратегические цели предприятия. Приведите краткую классификацию стратегических целей по их видам;</p> <p>формулировку стратегии предприятия или краткое описание программы стратегического развития предприятия;</p> <p>краткое описание стратегического плана предприятия (при наличии);</p> <p>сделайте выводы об эффективности процесса стратегического управления на предприятии.</p> <p><b>Кейс-задача № 3.</b></p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Работа в должности менеджера департамента стратегического развития предприятия предполагает развитие специальных профессиональных компетенций в сфере стратегического менеджмента.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Основываясь на результатах решения предыдущих кейс-задач, опишите:</p> <p>современные требования, предъявляемые к компетенциям и личности менеджера департамента стратегического развития; особенности работы менеджера департамента стратегического развития предприятия в период геополитических трансформаций и макроэкономической нестабильности; компетенции менеджера департамента стратегического развития в соответствии с моделью баланса управленческих функций И. Адизеса. Постройте РАЕI-диаграмму; сделайте выводы.</p> <p><b>Кейс-задача № 4.</b></p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Работа в должности аналитика департамента стратегического планирования предприятия предполагает владение методами и инструментами стратегического анализа.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Основываясь на результатах решения предыдущих кейс-задач, опишите:</p> <p>методы и инструменты стратегического анализа, применяемые на предприятии (при наличии информации); при отсутствии достоверной информации о методах и инструментах стратегического анализа, применяемых на предприятии, обоснуйте предложения по использованию инструментария стратегического анализа (не менее трех инструментов) на предприятии.</p> <p><b>Кейс-задача № 5.</b></p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Работа в должности аналитика департамента стратегического планирования предприятия предполагает умение формулировать общие выводы по результатам исследования. Вам необходимо подготовить краткую служебную записку о результатах подготовки</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>к работе в указанной должности.</p> <p><i>Содержание задания:</i> основываясь на решения предыдущих кейс-задач, сформулируйте общие выводы о состоянии, эффективности и перспективах системы стратегического менеджмента на предприятии.</p>
<p><b>Вариант 3.</b></p>	<p><b>Кейс-задача №1.</b></p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Вы недавно трудоустроились на предприятие и приступаете к ее исследованию для обеспечения высокой эффективности вашей дальнейшей работы в должности руководителя проектов департамента стратегического развития. Руководством предприятия вам поставлена задача до начала выполнения ваших должностных обязанностей, самостоятельно изучить и описать основные характеристики предприятия и подготовить на имя непосредственного руководителя служебную записку о наличии у вас необходимой информации о предприятии.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Воспользовавшись общедоступной информацией об исследуемом предприятии (официальный сайт, данные статистической отчетности), документами, находящимися в открытом доступе, а также проводя опросы (интервьюирование) руководителей и сотрудников, определите и запишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>полное официальное название и сокращенное официальное название предприятия;</li> <li>организационно-правовую форму предприятия в соответствии с Общероссийским классификатором организационно-правовых форм ОК 028-2012;</li> <li>три-четыре основных вида экономической деятельности предприятия в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2);</li> <li>форму собственности предприятия в соответствии с Общероссийским классификатором форм собственности ОК 027-99;</li> <li>основные виды производимой продукции или оказываемых услуг (выполняемых работ);</li> <li>территориальное размещение предприятия;</li> <li>формулировку миссии предприятия (предложите свою формулировку при отсутствии информации об официальной формулировке);</li> <li>основные факторы внешней среды (делового окружения) предприятия;</li> <li>формулировку долгосрочной (стратегической) цели деятельности предприятия.</li> </ul> <p><b>Кейс-задача № 2.</b></p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Вы работаете в должности руководителя проектов департамента стратегического развития. Руководством организации вам поставлена задача изучить и описать структуру и процессы стратегического менеджмента на предприятии.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Основываясь на результатах решения предыдущей кейс-задачи, а также воспользовавшись дополнительной информацией об исследуемом предприятии (официальный сайт, данные статистической отчетности), документами, находящимися в</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>открытом доступе, а также проводя опросы (интервьюирование) руководителей и сотрудников, определите и запишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>структуру и состав департамента стратегического развития или департамента стратегического планирования предприятия (при наличии) или иные подразделения и функциональные элементы (должности, обязанности, функции и т.п.), деятельность которых отвечает целям и задачам стратегического управления деятельностью предприятия;</li> <li>формулировку стратегического видения предприятия (при наличии). Проведите анализ стратегического видения предприятия;</li> <li>стратегические цели предприятия. Приведите краткую классификацию стратегических целей по их видам;</li> <li>формулировку стратегии предприятия или краткое описание программы стратегического развития предприятия;</li> <li>краткое описание стратегического плана предприятия (при наличии);</li> <li>сделайте выводы об эффективности процесса стратегического управления на предприятии.</li> </ul> <p><b>Кейс-задача № 3.</b></p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Работа в должности руководителя проектов департамента стратегического развития предприятия предполагает развитие специальных профессиональных компетенций в сфере стратегического менеджмента.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Основываясь на результатах решения предыдущих кейс-задач, опишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>современные требования, предъявляемые к компетенциям и личности менеджера департамента стратегического развития;</li> <li>особенности работы менеджера департамента стратегического развития предприятия в период геополитических трансформаций и макроэкономической нестабильности;</li> <li>компетенции менеджера департамента стратегического развития в соответствии с моделью баланса управленческих функций И. Адизеса. Постройте РАЕИ-диаграмму; сделайте выводы.</li> </ul> <p><b>Кейс-задача № 4.</b></p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Работа в должности руководителя проектов департамента стратегического развития предприятия предполагает владение методами и инструментами стратегического анализа.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Основываясь на результатах решения предыдущих кейс-задач, опишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>методы и инструменты стратегического анализа, применяемые на предприятии (при наличии информации);</li> <li>при отсутствии достоверной информации о методах и инструментах стратегического анализа, применяемых на предприятии, обоснуйте предложения по использованию инструментария стратегического анализа (не менее трех инструментов) на предприятии..</li> </ul> <p><b>Кейс-задача № 5.</b></p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Работа в должности руководителя проектов департамента</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>стратегического развития предприятия предполагает умение формулировать общие выводы по результатам исследования. Вам необходимо подготовить краткую служебную записку о результатах подготовки к работе в указанной должности.</p> <p><i>Содержание задания:</i> основываясь на решения предыдущих кейс-задач, сформулируйте общие выводы о состоянии, эффективности и перспективах системы стратегического менеджмента на предприятии.</p>
<p><b>Вариант 4.</b></p>	<p><b>Кейс-задача № 1.</b></p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Вы недавно трудоустроились на предприятие и приступаете к ее исследованию для обеспечения высокой эффективности вашей дальнейшей работы в должности руководителя проектов департамента стратегического развития. Руководством предприятия вам поставлена задача до начала выполнения ваших должностных обязанностей, самостоятельно изучить и описать основные характеристики предприятия и подготовить на имя непосредственного руководителя служебную записку о наличии у вас необходимой информации о предприятии.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Воспользовавшись общедоступной информацией об исследуемом предприятии (официальный сайт, данные статистической отчетности), документами, находящимися в открытом доступе, а также проводя опросы (интервьюирование) руководителей и сотрудников, определите и запишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>полное официальное название и сокращенное официальное название предприятия;</li> <li>организационно-правовую форму предприятия в соответствии с Общероссийским классификатором организационно-правовых форм ОК 028-2012;</li> <li>три-четыре основных вида экономической деятельности предприятия в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2);</li> <li>форму собственности предприятия в соответствии с Общероссийским классификатором форм собственности ОК 027-99;</li> <li>основные виды производимой продукции или оказываемых услуг (выполняемых работ);</li> <li>территориальное размещение предприятия;</li> <li>формулировку миссии предприятия (предложите свою формулировку при отсутствии информации об официальной формулировке);</li> <li>основные факторы внешней среды (делового окружения) предприятия;</li> <li>формулировку долгосрочной (стратегической) цели деятельности предприятия.</li> </ul> <p><b>Кейс-задача № 2.</b></p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Вы работаете в должности менеджера по стратегическому планированию. Руководством организации вам поставлена задача изучить и описать структуру и процессы стратегического менеджмента на предприятии.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Основываясь на результатах решения предыдущей кейс-</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>задачи, а также воспользовавшись дополнительной информацией об исследуемом предприятии (официальный сайт, данные статистической отчетности), документами, находящимися в открытом доступе, а также проводя опросы (интервьюирование) руководителей и сотрудников, определите и запишите:</p> <p>структуру и состав департамента стратегического развития или департамента стратегического планирования предприятия (при наличии) или иные подразделения и функциональные элементы (должности, обязанности, функции и т.п.), деятельность которых отвечает целям и задачам стратегического управления деятельностью предприятия;</p> <p>формулировку стратегического видения предприятия (при наличии). Проведите анализ стратегического видения предприятия;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегические цели предприятия. Приведите краткую классификацию стратегических целей по их видам;</li> <li>– формулировку стратегии предприятия или краткое описание программы стратегического развития предприятия;</li> <li>– краткое описание стратегического плана предприятия (при наличии);</li> </ul> <p>сделайте выводы об эффективности процесса стратегического управления на предприятии.</p> <p><b>Кейс-задача № 3.</b></p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Работа в должности менеджера по стратегическому планированию предприятия предполагает развитие специальных профессиональных компетенций в сфере стратегического менеджмента.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Основываясь на результатах решения предыдущих кейс-задач, опишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– современные требования, предъявляемые к компетенциям и личности менеджера департамента стратегического развития;</li> <li>– особенности работы менеджера департамента стратегического развития предприятия в период геополитических трансформаций и макроэкономической нестабильности;</li> </ul> <p>компетенции менеджера департамента стратегического развития в соответствии с моделью баланса управленческих функций И. Адизеса. Постройте РАЕI-диаграмму; сделайте выводы.</p> <p><b>Кейс-задача № 4.</b></p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Работа в должности менеджера по стратегическому планированию предприятия предполагает владение методами и инструментами стратегического анализа.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Основываясь на результатах решения предыдущих кейс-задач, опишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>методы и инструменты стратегического анализа, применяемые на предприятии (при наличии информации);</li> <li>при отсутствии достоверной информации о методах и инструментах стратегического анализа, применяемых на предприятии, обоснуйте предложения по использованию инструментария стратегического анализа (не менее трех</li> </ul>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>инструментов) на предприятии.</p> <p><b>Кейс-задача № 5.</b>  <i>Описание ситуации:</i>  Работа в должности менеджера по стратегическому планированию предприятия предполагает умение формулировать общие выводы по результатам исследования. Вам необходимо подготовить краткую служебную записку о результатах подготовки к работе в указанной должности.</p> <p><i>Содержание задания:</i> основываясь на решения предыдущих кейс-задач, сформулируйте общие выводы о состоянии, эффективности и перспективах системы стратегического менеджмента на предприятии.</p>
<p><b>Вариант 5.</b></p>	<p><b>Кейс-задача № 1.</b>  <i>Описание ситуации:</i>  Вы недавно трудоустроились на предприятие и приступаете к ее исследованию для обеспечения высокой эффективности вашей дальнейшей работы в должности заместителя генерального директора по планированию и стратегическому развитию. Руководством предприятия вам поставлена задача до начала выполнения ваших должностных обязанностей, самостоятельно изучить и описать основные характеристики предприятия и подготовить на имя непосредственного руководителя служебную записку о наличии у вас необходимой информации о предприятии.</p> <p><i>Содержание задания:</i>  Воспользовавшись общедоступной информацией об исследуемом предприятии (официальный сайт, данные статистической отчетности), документами, находящимися в открытом доступе, а также проводя опросы (интервьюирование) руководителей и сотрудников, определите и запишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>полное официальное название и сокращенное официальное название предприятия;</li> <li>организационно-правовую форму предприятия в соответствии с Общероссийским классификатором организационно-правовых форм ОК 028-2012;</li> <li>три-четыре основных вида экономической деятельности предприятия в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2);</li> <li>форму собственности предприятия в соответствии с Общероссийским классификатором форм собственности ОК 027-99;</li> <li>основные виды производимой продукции или оказываемых услуг (выполняемых работ);</li> <li>территориальное размещение предприятия;</li> <li>формулировку миссии предприятия (предложите свою формулировку при отсутствии информации об официальной формулировке);</li> <li>основные факторы внешней среды (делового окружения) предприятия;</li> <li>формулировку долгосрочной (стратегической) цели деятельности предприятия.</li> </ul> <p><b>Кейс-задача № 2.</b>  <i>Описание ситуации:</i>  Вы работаете в должности заместителя генерального директора по планированию и стратегическому развитию.</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>Руководством организации вам поставлена задача изучить и описать структуру и процессы стратегического менеджмента на предприятии.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Основываясь на результатах решения предыдущей кейс-задачи, а также воспользовавшись дополнительной информацией об исследуемом предприятии (официальный сайт, данные статистической отчетности), документами, находящимися в открытом доступе, а также проводя опросы (интервьюирование) руководителей и сотрудников, определите и запишите:</p> <p>структуру и состав департамента стратегического развития или департамента стратегического планирования предприятия (при наличии) или иные подразделения и функциональные элементы (должности, обязанности, функции и т.п.), деятельность которых отвечает целям и задачам стратегического управления деятельностью предприятия;</p> <p>формулировку стратегического видения предприятия (при наличии). Проведите анализ стратегического видения предприятия; стратегические цели предприятия. Приведите краткую классификацию стратегических целей по их видам;</p> <p>формулировку стратегии предприятия или краткое описание программы стратегического развития предприятия;</p> <p>краткое описание стратегического плана предприятия (при наличии);</p> <p>сделайте выводы об эффективности процесса стратегического управления на предприятии.</p> <p><b>Кейс-задача № 3.</b></p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Работа в должности заместителя генерального директора по планированию и стратегическому развитию предполагает развитие специальных профессиональных компетенций в сфере стратегического менеджмента.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Основываясь на результатах решения предыдущих кейс-задач, опишите:</p> <p>современные требования, предъявляемые к компетенциям и личности менеджера департамента стратегического развития;</p> <p>особенности работы менеджера департамента стратегического развития предприятия в период геополитических трансформаций и макроэкономической нестабильности;</p> <p>компетенции менеджера департамента стратегического развития в соответствии с моделью баланса управленческих функций И. Адизеса. Постройте РАЕИ-диаграмму; сделайте выводы.</p> <p><b>Кейс-задача № 4.</b></p> <p><i>Описание ситуации:</i></p> <p>Работа в должности заместителя генерального директора по планированию и стратегическому развитию предполагает владение методами и инструментами стратегического анализа.</p> <p><i>Содержание задания:</i></p> <p>Основываясь на результатах решения предыдущих кейс-задач, опишите:</p> <p>методы и инструменты стратегического анализа, применяемые на предприятии (при наличии информации);</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>при отсутствии достоверной информации о методах и инструментах стратегического анализа, применяемых на предприятии, обоснуйте предложения по использованию инструментария стратегического анализа (не менее трех инструментов) на предприятии.</p> <p><b>Кейс-задача № 5.</b>  <i>Описание ситуации:</i>  Работа в должности менеджера по стратегическому планированию предприятия предполагает умение формулировать общие выводы по результатам исследования. Вам необходимо подготовить краткую служебную записку о результатах подготовки к работе в указанной должности.</p> <p><i>Содержание задания:</i> основываясь на решения предыдущих кейс-задач, сформулируйте общие выводы о состоянии, эффективности и перспективах системы стратегического менеджмента на предприятии.</p>

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

**Факультет** \_\_\_\_\_  
*(наименование факультета/института)*

**Направление** \_\_\_\_\_ **подготовки** \_\_\_\_\_ **/специальность:** \_\_\_\_\_  
*(код и наименование направления подготовки /специальности)*

**Профиль/специализация:** \_\_\_\_\_  
*(наименование профиля/специализации)*

**Форма обучения:** \_\_\_\_\_  
*(очная, очно-заочная, заочная)*

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета

\_\_\_\_\_  
*(Подпись)* \_\_\_\_\_ *(ФИО)*  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ**

**НА** \_\_\_\_\_  
*(вид практики)*  
\_\_\_\_\_  
*(тип практики)*

обучающегося группы \_\_\_\_\_  
*(Шифр и № группы)* \_\_\_\_\_ *(ФИО обучающегося)*

**Место прохождения практики:**

\_\_\_\_\_  
*(наименование структурного подразделения Образовательной организации)*

Срок прохождения практики: с « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### Содержание индивидуального задания на практику<sup>1</sup>:

№ п/п	Виды работ
1.	Инструктаж по соблюдению правил противопожарной безопасности, правил охраны труда, техники безопасности, санитарно-эпидемиологических правил и гигиенических нормативов.
2.	Выполнение определенных практических кейсов-задач, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности по итогам  <div style="text-align: center;">(вид практики, тип практики)</div>
2.1.	Кейс-задача № 1
2.2.	Кейс-задача № 2
2.3.	Кейс-задача № 3
2.4.	Кейс-задача № 4
2.5.	Кейс-задача № 5
3.	Систематизация собранного нормативного и фактического материала.
4.	Оформление отчета о прохождении практики.
5.	Защита отчета по практике.

Разработано руководителем практики от Академии

\_\_\_\_\_

(ФИО)

(Подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

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

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

**Факультет** \_\_\_\_\_  
*(наименование факультета/ института)*

**Направление подготовки /специальность:** \_\_\_\_\_  
*(код и наименование направления подготовки /специальности)*

**Профиль/специализация:** \_\_\_\_\_  
*(наименование профиля/специализации)*

**Форма обучения:** \_\_\_\_\_  
*(очная, очно-заочная, заочная)*

**ОТЧЕТ**

**ПО** \_\_\_\_\_  
*(вид практики)*

\_\_\_\_\_  
*(тип практики)*

**Обучающийся** \_\_\_\_\_  
*(ФИО)* \_\_\_\_\_  
*(подпись)*

**Ответственное лицо  
от Профильной организации  
М.П. (при наличии)** \_\_\_\_\_  
*(ФИО)* \_\_\_\_\_  
*(подпись)*

**Москва 20\_\_г.**

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

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

Дата: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (подпись)

\_\_\_\_\_ (ФИО обучающегося)

## ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»

### Аттестационный лист

\_\_\_\_\_

*(Ф.И.О. обучающегося)*

обучающий(ая)ся \_\_\_\_\_ курса \_\_\_\_\_ формы обучения, группы \_\_\_\_\_,

*(указать курс) (очной, очно-заочной, заочной) (шифр группы)*

по \_\_\_\_\_ направлению \_\_\_\_\_ подготовки \_\_\_\_\_ /

специальности \_\_\_\_\_,

*(код, наименование направления подготовки/ специальности)*

профиль/специализация \_\_\_\_\_,

*(наименование профиля/ специализации)*

успешно прошел(ла)

\_\_\_\_\_

*(наименование вида и типа практики)*

с « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_ года по « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_ года в Профильной организации:

\_\_\_\_\_

*(наименование Профильной организации)*

\_\_\_\_\_

*(юридический адрес)*

#### **I. Заключение-анализ результатов освоения программы практики:**

##### **Индивидуальное задание обучающимся (нужное отметить ✓):**

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

##### **Владение материалом (нужное отметить ✓):**

###### **Обучающийся:**

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

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

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

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

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

##### **Ответы на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний,**

**умений, навыков и (или) опыта деятельности, обучающийся (нужное отметить ✓):**

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

**Оформление обучающимся отчета по практике (нужное отметить ✓):**

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

**Аттестуемый продемонстрировал владение следующими профессиональными компетенциями:**

Код	Содержание компетенции	Уровень освоения обучающимся (нужное отметить ✓)*
<b>Профессиональные компетенции</b>		
ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	<input type="checkbox"/> высокий <input type="checkbox"/> средний <input type="checkbox"/> низкий
ОПК-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамической среды	<input type="checkbox"/> высокий <input type="checkbox"/> средний <input type="checkbox"/> низкий

Примечание:

- Высокий уровень – обучающийся уверенно демонстрирует готовность и способность к самостоятельной профессиональной деятельности не только в стандартных, но и во внештатных ситуациях.
- Средний уровень – обучающийся выполняет все виды профессиональной деятельности в стандартных ситуациях уверенно, добросовестно, эффективно.
- Низкий уровень – при выполнении профессиональной деятельности обучающийся нуждается во внешнем сопровождении и контроле.

## **II. Показатели и критерии оценивания результатов практики**

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



# 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 практики Учебная практика (Научно-исследовательская работа)

<b>Уровень высшего образования:</b>	<b>магистратура</b>
<b>Направление подготовки:</b>	<b>38.04.02 Менеджмент</b>
<b>Направленность (профиль) подготовки:</b>	<b>Стратегическое управление организацией</b>
<b>Квалификация(степень):</b>	<b>Магистр</b>
<b>Форма обучения:</b>	<b>очная</b>
<b>Срок освоения по данной программе:</b>	<b>2 года</b>
<b>Год набора:</b>	<b>2023 г.</b>

Москва 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

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

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВИД, ТИП ПРАКТИКИ

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

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

*Практика* – учебная;

*Тип практики* – научно-исследовательская работа;

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

В результате прохождения практики у обучающихся формируются следующие компетенции:

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

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

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

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

Учебная практика проводится на 1 курсе во 1 семестре.

Форма контроля промежуточной аттестации – зачет.

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

Общая трудоемкость практики составляет 9 зачетных единиц, 324 ак. часа (в т.ч. контактной работы – 8 ак.ч., самостоятельной работы – 316 ак.ч.), 6 недель.

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

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

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

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

## 6. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ

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

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

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

### *Основная литература:*

1. Стратегическое управление : учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др. ; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 235 с. : ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

### *Дополнительная литература:*

1. Курс МВА по менеджменту=The Portable MBA in Management: курс лекций : [16+] / науч. ред. А. Куницын ; ред. А.Р. Козн ; пер. с англ. А. Исаенко, А. Лисовского. – 6-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 507 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

2. Маслов, В.И. Теория и практика лидерства в XXI веке / В.И. Маслов. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. – 89 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

3. Орехов, С.А. Корпоративный менеджмент : учебное пособие / С.А. Орехов, В.А. Селезнев, Н.В. Тихомирова ; 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/>

4. Портер, М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран : [16+] / М. Портер. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 947 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

5. Тепман, Л.Н. Корпоративное управление : учебное пособие / Л.Н. Тепман. – Москва : Юнити, 2015. – 239 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

6. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд ; ред. М.И. Соколова, Л.Г. Зайцев. – Москва : Юнити, 2015. – 577 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

7. Юрьева, Л.В. Основы стратегического конкурентного анализа : учебное пособие / Л.В. Юрьева ; науч. ред. И.Н. Ильшева ; Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2014. – 53 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

### *Нормативные правовые акты:*

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: часть 1 от 30 ноября 1994 г. №51-ФЗ (текущая редакция). — режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

## Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»:

п/п	Наименование ресурса	Ссылка
-----	----------------------	--------

1.	Журнал «Прогнозы и стратегии».	<a href="http://www.maib.ru/bookspublication/pis/">http://www.maib.ru/bookspublication/pis/</a>
2.	Сайт «Корпоративный менеджмент».	<a href="http://www.cfin.ru">www.cfin.ru</a>
3.	Журнал «Управление компанией».	<a href="http://management.web-standart.net/about/">http://management.web-standart.net/about/</a>
4.	Журнал «Менеджмент в России и за рубежом».	<a href="http://www.mevriz.ru/">http://www.mevriz.ru/</a>
5.	Журнал «Экономические стратегии».	<a href="http://www.inesnet.ru/magazine/">www.inesnet.ru/magazine/</a>

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

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде 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-programme/>
- 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/>).

## **9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

Прохождение практики обеспечивается материально-техническими в организации, осуществляющей деятельность по профилю образовательной программы (в том числе в структурном подразделении профильной организации, предназначенном для проведения практической подготовки) и/или структурных подразделений Академии, предназначенном для проведения практической подготовки, а также учебными аудиториями для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенных оборудованием и техническими

средствами обучения, а так же помещениями для самостоятельной работы обучающихся, оснащенные специализированной мебелью и компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

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

## **10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОВЗ**

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

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

Промежуточная аттестация по учебной практике проводится в форме зачета.

Оценка по учебной практике формируется на основе:

Отчет по учебной практике:

Выполнение индивидуального задания в соответствии с программой практики:

Отчет по учебной (научно-исследовательской работе) практике:

**«Зачтено»**

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

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

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

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

правильно оформил отчет о прохождении учебной практики;

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

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

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

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

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

правильно оформил отчет о прохождении учебной практики;

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

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

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

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

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

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

оформил отчет о прохождении учебной практики с недостатками.

**«Не зачтено»**

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

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

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

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

неправильно оформил отчет о прохождении учебной практики;

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

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

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

## **НАПРАВЛЕНИЯ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ**

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

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

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

**Направление 2. Управление стратегическим развитием и организационными изменениями компании.**

**Аннотация:** Теоретические и практические исследования широкого круга аспектов управления стратегическим развитием и организационными изменениями компании: теорий, методик, моделей и методов управления развитием и организационными изменениями (теоретическое направление); обоснование необходимости, постановка задачи, выбор методов и инструментов, организация и осуществление организационных изменений в интересах развития конкретных

организаций (практическое направление).

**Объекты исследования:**

а) современные и перспективные методы и инструменты управления стратегическим развитием и организационными изменениями компании (теоретическое направление);

б) организации (предприятия, фирмы, учреждения), ставящие перед собой цели стратегического развития (практическое направление).

**Направление 3. Современный стратегический анализ: перспективные методы и инструменты.**

**Аннотация.** Теоретические исследования целей, методов и инструментов современного стратегического анализа, как комплекса исследований, направленных на глубокое и всестороннее изучение текущего состояния организации и внешнего окружения в интересах выявления ключевых факторов стратегического успеха и обоснованного выбора стратегии.

**Объекты исследования:** современные и перспективные методы и инструменты стратегического анализа.

**Направление 4. Стратегическое управление организационной культурой компании.**

**Аннотация.** Практические исследования целей, задач, методов и инструментов управления организационной культурой компании в интересах реализации выбранной стратегии.

**Объекты исследования:** организации (предприятия, фирмы, учреждения), ставящие перед собой цели стратегического развития с учетом изменения организационной культуры.

**Направление 5. Стратегическое управление современной корпорацией.**

**Аннотация.** Теоретические и практические исследования проблем корпоративного управления в стратегической перспективе. Обоснование корпоративных стратегий с учетом специфики объекта исследования. Изучение проблем реализации корпоративных стратегий и т.п.

**Объекты исследования:** современные корпорации – групповые организационные форма, объединение организаций для защиты интересов и привилегий ее участников, образующее самостоятельное юридическое лицо.

**Методические рекомендации по составлению аннотированного библиографического списка**

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

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

Задачами учебной практики НИР являются:

- поиск, сбор, обработка, анализ и систематизация информации по теме исследования;
- выявление и формулирование актуальных научных проблем;
- освоение методов и инструментов проведения исследований и анализа их

результатов;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- нормативно-правовые акты (ГК РФ, ТК РФ и т.п.);
- научные монографии;
- диссертации на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук (по экономическим специальностям);
- авторефераты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук (по экономическим специальностям);
- научные статьи (в том числе на иностранных языках, не имеющие перевода на русский язык);
- научные доклады;
- энциклопедии, словари и справочники;
- учебники и учебные пособия;
- опубликованные материалы лекций;
- документация предприятий и организаций со свободным доступом и др.

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

Релевантность – соответствие информации направлению НИР.

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

Достоверность – обоснованность основных положений и выводов, сделанных

авторами.

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

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

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

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

1. Декомпозиция темы (направления) НИР на ключевые разделы и подразделы.
2. Формулировка ключевых слов и понятий.
3. Определение перечня энциклопедий, словарей и справочников, к которым следует обращаться при необходимости определить верное (принятое в данном научном сообществе) толкование новых терминов и понятий.

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

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

6. Получение сведений об информационных источниках по форме:

- автор (Ф.И.О., ученая степень, ученое звание, место работы и т.п.);
- название издания;
- тип издания;
- год издания;
- место издания;
- аннотация;
- библиометрические показатели (при наличии), прежде всего – показатели цитируемости;
- список цитируемой литературы.

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

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

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

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

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

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

- дает возможность установить основное содержание научной статьи,

- определить ее релевантность и решить, следует ли обращаться к полному тексту статьи;
  - используется в информационных, в том числе автоматизированных системах для поиска информации.
- Аннотация включает в себя основные разделы:
- назначение и основное содержание источника;
  - раскрываемые проблемы и их актуальность;
  - язык иностранного источника;
  - характер соответствия информации направлению НИР;
  - положения, разделы, главы и т.п. источника, которым следует уделить особое внимание в ходе последующих этапов практики НИР;
  - дополнения, пояснения.

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

*Пример 1:*

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

Дата обращения: 12.10.2021 г.

Гражданский кодекс РФ определяет правовое положение...

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

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

*Пример 2:*

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

Книга посвящена...

В книге раскрываются следующие проблемы...

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

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

*Пример 3:*

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

Статья написана на ... языке.

Статья посвящена...

В статье раскрываются следующие проблемы...

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

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

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



Приложение 1  
(обучающийся проходит  
практику в Академии)

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

**Факультет** \_\_\_\_\_  
(наименование факультета/ института)

**Направление** \_\_\_\_\_ **подготовки** \_\_\_\_\_ **/специальность:** \_\_\_\_\_  
(код и наименование направления подготовки /специальности)

**Профиль/специализация:** \_\_\_\_\_  
(наименование профиля/специализации)

**Форма обучения:** \_\_\_\_\_  
(очная, очно-заочная, заочная)

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета

\_\_\_\_\_  
(Подпись) \_\_\_\_\_ (ФИО)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ**

**НА** \_\_\_\_\_  
(вид практики)  
\_\_\_\_\_  
(тип практики)

обучающегося группы \_\_\_\_\_  
(Шифр и № группы) \_\_\_\_\_ (ФИО обучающегося)

Место прохождения практики:

\_\_\_\_\_  
(наименование структурного подразделения Образовательной организации)

Срок прохождения практики: с « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### Содержание индивидуального задания на практику:

№ п/п	Виды работ
1.	Инструктаж по соблюдению правил противопожарной безопасности, правил охраны труда, техники безопасности, санитарно-эпидемиологических правил и гигиенических нормативов.
2.	Выполнение определенных практических кейсов-задач, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности по итогам _____ (вид практики, тип практики)
2.1.	Задание 1.
2.2.	Задание 2.
2.3.	Задание 3.
3.	Систематизация собранного нормативного и фактического материала.
4.	Оформление отчета о прохождении практики.
5.	Защита отчета по практике.

Разработано руководителем практики от Академии

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (Ф.И.О)

\_\_\_\_\_ (Подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

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

**Факультет** \_\_\_\_\_  
*(наименование факультета/ института)*

**Направление подготовки /специальность:** \_\_\_\_\_  
*(код и наименование направления подготовки /специальности)*

**Профиль/специализация:** \_\_\_\_\_  
*(наименование профиля/специализации)*

**Форма обучения:** \_\_\_\_\_  
*(очная, очно-заочная, заочная)*

**ОТЧЕТ**

**ПО** \_\_\_\_\_  
*(вид практики)*

\_\_\_\_\_  
*(тип практики)*

**Обучающийся** \_\_\_\_\_  
*(ФИО)* \_\_\_\_\_  
*(подпись)*

**Ответственное лицо  
от Профильной организации  
М.П. (при наличии)** \_\_\_\_\_  
*(ФИО)* \_\_\_\_\_  
*(подпись)*

**Москва 20\_\_г.**

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

<b>№ п/п</b>	<b>Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи</b>
Задание 1.	
Задание 2.	
Задание 3.	

Дата: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ *(подпись)*

\_\_\_\_\_ *(ФИО обучающегося)*

## ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»

### Аттестационный лист

\_\_\_\_\_ ,  
 обучающий(ая)ся \_\_\_\_\_ курса \_\_\_\_\_ формы обучения, группы \_\_\_\_\_ ,  
(указать курс) (очной, очно-заочной, заочной) (шифр группы)  
 по \_\_\_\_\_ направлению \_\_\_\_\_ подготовки \_\_\_\_\_ /  
 специальности \_\_\_\_\_ ,  
(код, наименование направления подготовки/ специальности)  
 профиль/специализация \_\_\_\_\_ ,  
(наименование профиля/ специализации)  
 успешно прошел(ла) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
(наименование вида и типа практики)

#### **I. Заключение-анализ результатов освоения программы практики:**

##### **Индивидуальное задание обучающимся (нужное отметить ✓):**

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

##### **Владение материалом (нужное отметить ✓):**

###### **Обучающийся:**

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

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

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

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

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

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

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

##### **Оформление обучающимся отчета по практике (нужное отметить ✓):**

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

**Аттестуемый продемонстрировал владение следующими профессиональными компетенциями:**

Код	Содержание компетенции	Уровень освоения обучающимся (нужное отметить ✓)*
<b>Профессиональные компетенции</b>		
ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	<input type="checkbox"/> высокий <input type="checkbox"/> средний <input type="checkbox"/> низкий
ОПК-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамической среды	<input type="checkbox"/> высокий <input type="checkbox"/> средний <input type="checkbox"/> низкий
ОПК-5	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	<input type="checkbox"/> высокий <input type="checkbox"/> средний <input type="checkbox"/> низкий

Примечание:

- Высокий уровень – обучающийся уверенно демонстрирует готовность и способность к самостоятельной профессиональной деятельности не только в стандартных, но и во внештатных ситуациях.
- Средний уровень – обучающийся выполняет все виды профессиональной деятельности в стандартных ситуациях уверенно, добросовестно, эффективно.
- Низкий уровень – при выполнении профессиональной деятельности обучающийся нуждается во внешнем сопровождении и контроле.

## **II. Показатели и критерии оценивания результатов практики**

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

Замечания руководителя практики от Академии:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Отчет по \_\_\_\_\_ практике **соответствует** требованиям программы практики и **рекомендуется к защите с оценкой** « \_\_\_\_\_ ».  
*(зачтено/ не зачтено)*

Руководитель практики от Академии:

\_\_\_\_\_  
*(подпись)*

\_\_\_\_\_  
*(Ф.И.О)*

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

# 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 практики

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

<b>Уровень высшего образования:</b>	<b>магистратура</b>
<b>Направление подготовки:</b>	<b>38.04.02 Менеджмент</b>
<b>Направленность (профиль) подготовки:</b>	<b>Стратегическое управление организацией</b>
<b>Квалификация(степень):</b>	<b>Магистр</b>
<b>Форма обучения:</b>	<b>очная</b>
<b>Срок освоения по данной программе:</b>	<b>2 года</b>
<b>Год набора:</b>	<b>2023 г.</b>

Москва 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

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

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВИД, ТИП ПРАКТИКИ

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

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

**Практика** – производственная;

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

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

В результате прохождения практики у обучающихся формируются следующие компетенции:

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине		
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт
Способен формулировать стратегические цели организации, организовывать и проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды организации с целью определения вариантов стратегии и направлений ее реализации.	<b>ПК-1</b>	ПК-1.1. Обосновывает актуальность стратегического управления, осуществляет формулирование миссии, стратегического видения и стратегических целей организации в условиях неопределенности и риска.	-	формулировать миссию, стратегическое видение и стратегические цели организаций.	анализа формулировок миссии, стратегического видения и стратегических целей на основе изучения практического опыта современных организаций.
Способен осуществлять руководство разработкой основных положений стратегии развития организации, продуктовой, конкурентной, финансовой стратегий и участвовать в их реализации.	<b>ПК-2</b>	ПК-2.1. Анализирует и разрабатывает основные положения стратегии развития организации.	-	разрабатывать стратегические альтернативы на основе: конкурентного подхода, метода сценариев.	анализа и разработки элементов программы стратегического развития организации.
Способен разрабатывать кадровую стратегию	<b>ПК-3</b>	ПК-3.1. Использует перспективные производственные и	-	осуществлять маркетинговое сопровождение	осуществления маркетинговой деятельности в

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине		
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт
организации и использовать новейшие методы управления командообразованием и профессиональным развитием квалифицированных кадров.		маркетинговые технологии развития инновационных продуктов		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.	инновационных высокотехнологичных и наукоемких отраслях с позиции внутреннего состояния и внешнего окружения, ориентируясь на макро- и микроэкономические показатели
Способен организовывать производственно-хозяйственную деятельность с использованием новейших производственных технологий, инновационных форм управления и организации труда, выявлять направления повышения экономической эффективности производства.	<b>ПК-4</b>	ПК-4.2. Осуществляет разработку экономико-математических моделей управления процессами для повышения экономической эффективности производства	-	строить экономико-математические модели. Представлять бизнес-процессы и операции в виде элементарных функций с последующим их исследованием на экстремум; Выявлять стохастические величины, оценивать виды распределения их вероятностей и определять величину связи между стохастическим и величинами. оценивать вид корреляционной зависимости	построения детерминированных и стохастических моделей, отражающих процессы и операции. Разработки математической модели межотраслевого баланса. Применения методы анализа, регулирования и оптимизации запасов при принятии управленческих решений.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине		
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт
				стохастических величин	

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

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

Производственная практика проводится на 1,2 курсах во 2 и 3 семестрах.  
Форма контроля промежуточной аттестации – зачет.

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

Общая трудоемкость практики составляет 12 зачетных единиц, 432 ак. часа (в т.ч. контактной работы – 8 ак.ч., самостоятельной работы – 424 ак.ч.), 8 недель.

#### Первый этап (2 семестр)

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

#### Второй этап (3 семестр)

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

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

*Первый этап производственной практики* (практики по профилю профессиональной деятельности) проводится во 2 семестре. Трудоемкость первой части производственной практики составляет 9 зачетных единиц, 324 ак. часа (в т.ч. контактной работы – 4 ак.ч., самостоятельной работы – 320 ак.ч.). Продолжительность первого этапа производственной практики составляет 6 недель.

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

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

Этап (раздел) практики	Содержание этапа (раздела) практики
------------------------	-------------------------------------

Этап (раздел) практики	Содержание этапа (раздела) практики
Организационный	<ul style="list-style-type: none"> <li>- установочная конференция;</li> <li>- инструктаж по технике безопасности;</li> <li>- разработка индивидуального задания</li> </ul>
Основной	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выполнение индивидуального задания, согласно вводному инструктажу;</li> <li>- сбор, обработка и систематизация материала;</li> <li>- анализ организационной структуры предприятия, проектной стратегии организации, операционной деятельности;</li> <li>- анализ системы планирования работы проектного отдела; процессов разработки и реализации проектов организации; способов организации контроля выполнения производственных планов; системы оценки качества результатов деятельности организаций;</li> <li>- подготовка промежуточного отчета и согласование отчета с руководителем практики.</li> </ul>
Заключительный	<ul style="list-style-type: none"> <li>- систематизация собранного нормативного и фактического материала;</li> <li>- оформление отчета о прохождении практики защита отчета по практике на оценку</li> </ul>

**Второй этап производственной практики** (практики по профилю профессиональной деятельности) проводится в **3** семестре. Трудоемкость второй части производственной практики составляет **3** зачетные единицы, **108** ак. часа (в т.ч. контактной работы – 4 ак.ч., самостоятельной работы – 104 ак.ч.). Продолжительность второго этапа производственной практики составляет **2** недели.

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

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

Этап (раздел) практики	Содержание этапа (раздела) практики
Организационный	<ul style="list-style-type: none"> <li>- установочная конференция;</li> <li>- инструктаж по технике безопасности;</li> <li>- разработка индивидуального задания</li> </ul>
Основной	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выполнение индивидуального задания, согласно вводному инструктажу;</li> <li>- сбор, обработка и систематизация материала;</li> <li>- анализ способов организации контроля выполнения производственных планов; системы оценки качества результатов деятельности организации; стилей руководства, используемых в организации; системы регулирования и координации деятельности организации; стратегии развития организации; работы команд, реализующих проекты; морально-психологического климата в организации</li> <li>- подготовка промежуточного отчета и</li> </ul>

	согласование отчета с руководителем практики
Заключительный	- систематизация собранного нормативного и фактического материала; - оформление отчета о прохождении практики защита отчета по практике на оценку

## 6. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ

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

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

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

### *Основная литература:*

1. Стратегическое управление : учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др. ; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 235 с. : ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

### *Дополнительная литература:*

1. Курс МВА по менеджменту=The Portable MBA in Management: курс лекций : [16+] / науч. ред. А. Куницын ; ред. А.Р. Коэн ; пер. с англ. А. Исаенко, А. Лисовского. – 6-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 507 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

2. Маслов, В.И. Теория и практика лидерства в XXI веке / В.И. Маслов. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. – 89 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

3. Михненко П. А. Математическое моделирование процессов развития и управления изменениями хозяйственных организаций: монография. — М.: Университет «Синергия», 2015. – 214с.

4. Орехов, С.А. Корпоративный менеджмент : учебное пособие / С.А. Орехов, В.А. Селезнев, Н.В. Тихомирова ; 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/>

5. Портер, М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран : [16+] / М. Портер. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 947 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

6. Тепман, Л.Н. Корпоративное управление : учебное пособие / Л.Н. Тепман. – Москва : Юнити, 2015. – 239 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

7. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд ; ред. М.И. Соколова, Л.Г. Зайцев. – Москва : Юнити, 2015. – 577 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

8. Юрьева, Л.В. Основы стратегического конкурентного анализа : учебное пособие / Л.В. Юрьева ; науч. ред. И.Н. Ильшева ; Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2014. – 53 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

### **Нормативные правовые акты:**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: часть 1 от 30 ноября 1994 г. №51-ФЗ (текущая редакция). — режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

### **Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»:**

<b>п/п</b>	<b>Наименование ресурса</b>	<b>Ссылка</b>
1.	Журнал «Прогнозы и стратегии».	<a href="http://www.maib.ru/bookspublication/pis/">http://www.maib.ru/bookspublication/pis/</a>
2.	Сайт «Корпоративный менеджмент».	<a href="http://www.cfin.ru">www.cfin.ru</a>
3.	Журнал «Управление компанией».	<a href="http://management.web-standart.net/about/">http://management.web-standart.net/about/</a>
4.	Журнал «Менеджмент в России и за рубежом».	<a href="http://www.mevriz.ru/">http://www.mevriz.ru/</a>
5.	Журнал «Экономические стратегии».	<a href="http://www.inesnet.ru/magazine/">www.inesnet.ru/magazine/</a>

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

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде 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-programme/>
- 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/>).

## **9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

Прохождение практики обеспечивается материально-техническими в организации,

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

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

## 10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОВЗ

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

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

Промежуточная аттестация по производственной практике проводится в форме зачета.

Оценка по производственной практике формируется на основе:

Отчет по производственной практике:

Выполнение индивидуального задания в соответствии с программой практики:

Отчет по производственной практике:

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

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

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

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

правильно оформил отчет о прохождении производственной практики;

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

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

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

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

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

правильно оформил отчет о прохождении производственной практики;

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

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

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

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

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

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

оформил отчет о прохождении производственной практики с недостатками;

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

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

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

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

неправильно оформил отчет о прохождении производственной практики;

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

Итоговая оценка:

**Зачтено** - 50-100;

**Не зачтено** -0-49.

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

№ п/п	Практические кейсы-задачи
<b>Вариант 1</b>	<p><b>Кейс-задача 1</b></p> <p>Короткая выжимка: нет такого преступления, на которое капитал не рискнул бы пойти ради 300 процентов прибыли.</p> <p>Высказывание принадлежит Томасу Джозефу Даннингу (1799-1873), процитировано Карлом Марксом в "Капитале".</p> <p>Перенесемся в наше время.</p> <p>Компания А, работающая в сфере оптово-розничной торговли пищевыми продуктами, находится на первом месте с 25% доли рынка по годовому обороту. Второе место занимает компания Б с долей 20%, далее идут компании с долями менее 10% каждая.</p> <p>Компания А функционирует на грани рентабельности, в пределах 1%, экономит на всем. Заработная плата в 2-3 раза ниже рыночной. Бутилированную воду покупают раз в 3 недели, при том что хватает ее на 1 неделю. Водителям службы развозки выделяются деньги на топливо на 70% от ежедневного маршрута, потому что они точно знают где можно срезать маршрут и не останется топлива на воровство. Оплата топлива больших грузовых фур-рефрижераторов урезана до уровня, который подразумевает отключение холодильников в пути с целью экономии топлива и денег, что продуктам здоровья не добавляет. Такая "оптимизация" позволяет компании называться лидером рынка, предоставлять "рабочие места", платить "налоги", супруге владельца носить украшения от известных французских ювелирных домов и иметь пентхаус за 4 миллиона долларов в мегаполисе.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>1. Коррелирует ли высказывание Томаса Джозефа Даннинга с данным случаем, или мы не понимаем и это другое?</p> <p>2. По вашему мнению, бывает ли по-другому или это вынужденная мера?</p> <p>3. Как бы вели свой бизнес лично вы?</p> <p><b>Кейс-задача 2</b></p> <p>Федеральная компания с филиальной структурой: 500 человек штат, 25 филиалов по стране ставят перед собой задачу повышения эффективности за счёт изменения существующей структуры.</p> <p>Компания работает в сфере автомобильного дилерства продавая автомобили, запасные части и услуги сервиса через филиальную сеть. кроме легковых автомобилей компания продаёт коммерческий транспорт и мотоциклы. Получается 3 направления: авто, мото, коммерческий транспорт. идея: повысить эффективность увеличив полномочия филиальных руководителей = филиалов = стать ближе к клиентам, но сохранив при этом общую численность персонала и независимость основных направлений друг от друга.</p> <p>Все 3 направления сегодня имеют своих руководителей и свою структуру управления, продаж, сервиса и т.д.</p> <p>Все 3 направления выполняют планы по доходности. ранее в компании не было такой должности как руководитель/директор филиала, предполагается выдвинуть на эти позиции кого-то из существующих опытных и лояльных сотрудников, вовлеченных на данный момент в продажи одного из 3 направлений (автомобили, мотоциклы, коммерческий транспорт). Увеличить продажи в результате изменений необходимо с 200 млн долл США на 15% в течение первых 2х лет с момента реализации намеченных изменений.</p> <p>Штат при этом увеличивать нельзя.</p> <p>1. как должна выглядеть структура компании при условии, что основные направления сохраняют независимость и имеют собственных руководителей в головной компании, собственные цели и задачи, а конкретно кому и как должны подчиняться директора филиалов?</p> <p>2. какие основные КРІ должны быть у директора филиала и руководителя направления?</p> <p>3. какова должна быть оптимальная структура управления внутри отдельно выделенного филиала?</p> <p><b>Кейс-задача 3</b></p> <p>Компания А занимается производством широкого ассортимента химических средств для личного потребления и компаний. Производственные мощности включают четыре завода, географически распределенных по всей территории РФ, ассортимент продукции на каждом предприятии свой. Объясняется это различными технологиями производства и разным парком оборудования. При этом, продукция каждого предприятия имеет спрос по всей стране, дистрибьюторская сеть компании представлена во всех субъектах РФ. С ростом объемов и увеличении количества клиентов</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>компания столкнулась с необходимостью расширения складских мощностей. В настоящий момент у каждого предприятия есть собственный склад готовой продукции, объем которого равен месячному производству.</p> <p>Технологическая особенность производства химических средств состоит в том, что в течение одного месяца предприятие может выпускать не более 30% от существующего ассортимента. А, соответственно, дистрибьюторы хотят забирать со складов производителя весь ассортимент.</p> <p>Производственный блок предлагает в центральной части РФ создать единый склад площадью 20 тыс.кв.м. на котором аккумулировать продукцию со всех производственных площадок, и с этого склада осуществлять отгрузки всем клиентам. Стоимость такого склада существенная, кроме того появляются расходы по внутренне перевозки продукции из мест производства в центральный склад. Для компенсации этих расходов придется поднять цены на 5%.</p> <p>Руководство ищет альтернативные варианты, например, создать несколько складов поменьше в наиболее логистически доступных регионах. При таком решении цены тоже придется увеличить на 5%. При этом, логистическая доступность для клиентов будет лучше, но внутренние процессы компании для осуществления перемещения продукции между производством и складами существенно усложнятся. Придется перевозить продукцию с каждого производства на каждый склад.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцените каждый из предложенных вариантов по критериям текущей экономической целесообразности и перспектив дальнейшего роста бизнеса.</li> <li>2. Предложите свой вариант решения данной задачи. Какие факторы, вы определили как важные, при выборе логистической модели</li> <li>3. Какое, на ваш взгляд, решение наиболее характерно для производственных компаний с широким ассортиментом и несколькими производственными площадками. Почему оно эффективно?</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 4</b></p> <p>Компания Лемарк специализируется на производстве декоративных товаров, имеет итальянские "корни", но менеджмент исключительно российский. На рынке она вот уже 10 лет.</p> <p>В марте 2020 года недавно назначенный менеджер отдела закупок компании Лемарк, расположенной в Волгограде, задавался вопросом, как повысить эффективность своего отдела. Ему потребовалось некоторое время, чтобы понять рабочие отношения своего отдела с другими внутренними отделами и с внешними поставщиками. В ходе своего исследования он обнаружил источники конфликта между отделом закупок и другими функциональными отделами, включая отделы маркетинга, производства, логистики и финансов, а также с поставщиками компании. Менеджер представил свои выводы председателю компании и сообщил, что низкая эффективность отдела закупок была</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>вызвана отсутствием у компании синергии между отделами. Председатель признал наличие проблемы и согласился с тем, что некоторая реформа компании было необходимо. Однако он также отметил, что это будет сложная, дорогостоящая и трудная задача. Менеджер отдела закупок был непреклонен в том, что компании придется решить эту системную проблему в какой-то момент, и решил подготовить предложение для своей следующей встречи с председателем. Предложение должно быть представлено в 2 сценариях - краткосрочные изменения и в более долгосрочной перспективе</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Опишите пример предложения, которое могло быть представлено менеджером по закупкам?</li> <li>2. Опишите какие сложности могут возникнуть при реализации предложения менеджера по закупкам?</li> <li>3. Опишите какие финансовые расходы могут возникнуть при реализации предложения менеджера по закупкам?</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 5</b></p> <p>Компания А - бывший стартап по предоставлению комплексных услуг в сфере дополнительного образования для детей дошкольного и школьного возраста. Работает в формате детского клуба, на базе которого оказываются различные услуги, включая проведение ивентов, семинары психолога и, конечно, набор кружков и курсов для детей. Дела у компании пошли в гору и руководство задумывается о расширении.</p> <p>У компании есть два учредителя, но с точки зрения организационной формы бизнес организован на базе ИП одного из учредителей. Второй учредитель, который участвовал в финансовом и организационном плане в формировании бизнеса, доверяет первому и отношения построены на доверительной основе.</p> <p>В настоящий момент структура бизнеса состоит из одного детского клуба в спальном районе Москвы (помещение находится в долгосрочной аренде), а также онлайн-программ, которые можно проходить дистанционно, на собственном сайте детского клуба. Персонал наемный со сдельной оплатой. Тренеры, психолог и другой персонал привлекаются на разовые работы. За счет продуманной работе по продвижению в интернет, а также тщательному вниманию к качеству услуг даже в рамках огромной конкуренции на рынке Москвы, клуб имеет успех в районе, поток посетителей постоянно растет, появились устойчивые положительные финансовые результаты. Учредители задумываются о расширении бизнеса. Помогите им сформировать стратегию развития.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какую организационную структуру и систему налогообложения выбрать для дальнейшего развития бизнеса?</li> <li>2. Какую стратегию развития поставить в приоритет? Горизонтальное расширение? запуск своей франшизы? выкуп помещения? предложите свои варианты.</li> <li>3. Предложите конкретные шаги по развитию онлайн-обучения на базе клуба. Какие конкурентные преимущества может иметь онлайн-платформа на базе физического детского клуба.</li> </ol>
Вариант 2	Кейс-задача 1

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>ООО «Альфа-тест» было создано на базе режимного НИИ. В состав учредителей вошли три человека: 1) один из научных сотрудников в качестве генерального директора, по чьей инициативе и на чьи деньги был организован бизнес, 2) руководитель одной из лабораторий, обладавший нужными компетенциям для подготовки уставной документации и регистрации ООО; 3) один из ближайших родственников руководителя НИИ. Главный бухгалтер для ООО была рекомендована руководителем НИИ.</p> <p>Основной задачей ООО стало выполнение инновационных диагностических тестов для лечебных учреждений города. Так как очень быстро были установлены контакты с российским и иностранными производителями тест-систем и оборудования, помимо лабораторных исследований, ООО стало единственным поставщиком специализированного оборудования и расходных материалов в России и регионе.</p> <p>Бизнес развивался успешно, так как не имел аналогов. За 6 лет работы обороты компании увеличились в 1000 раз. Всю оперативную и стратегическую работу вел генеральный директор, совмещая ее с научной работой в НИИ. У 2-х учредителей, кроме однократных затрат на уставной взнос и редких представительских функций никаких обязанностей не было. Бухгалтер вела кассу, готовила и сдавала отчетность, вела операционный учет. У нее была 2-я печать и чековая книжка. В компании царила доверительная и дружелюбная атмосфера.</p> <p>Однажды, внося деньги в банк генеральный директор обнаружил, что накануне без его ведома бухгалтер сняла достаточно крупную сумму. Попросив выписку за год, с удивлением отметил, что бухгалтер ежемесячно снимала похожие суммы, не внося их в отчетность. В надежде, что это ошибка, директор вызвал на разговор бухгалтера, она все рассказала, написала чистосердечное признание, отдала директору 2-ю печать и чековую книжку. Но деньги вернуть не смогла, так как потратила. С этим признанием генеральный пошел к руководителю института с вопросом, что делать дальше, ведь это его протееже. Руководитель безапелляционно заявил, что необходимо писать заявление в милицию о хищении средств. Что и было сделано. Через непродолжительное время в отношении генерального директора возбудили уголовное дело по поводу нецелевого использования средств, а потерпевшими выступили 2 других учредителя. В отношении бухгалтера дело возбуждено не было.</p> <p>Следствие в отношении генерального директора велось 2 года и было закрыто за отсутствием состава преступления. За это время якобы потерпевшими был вывезен весь товар со склада, диагностическое оборудование и организована фирма с похожим названием. Фирма начала аналогичную деятельность по активной клиентской базе, но просуществовала недолго.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие ошибки были допущены генеральным директором на этапе регистрации компании?</li> <li>2. Каковы предпосылки для хищения денег в компании?</li> <li>3. Какие превентивные меры необходимо было</li> </ol>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>предпринять на этапе регистрации, в ходе операционной деятельности и после обнаружения хищения средств?</p> <p><b>Кейс-задача 2</b></p> <p>Иностранная немецкая компания поставщик тюнинговых решений из карбона, высококачественного пластика и прочих материалов сотрудничает с несколькими мировыми брендами в разных странах. Данные детали являются частью уникального дизайна, который разрабатывается специально для определенных автомобильных марок, количество деталей всегда ограничено. Их производство на данный момент возможно только в Европе. В России поставка деталей до конечного Клиента в лице известной автомобильной марки происходит через локального дистрибутора, который отказывается продавать новые решения поставщика и сообщил о том, что если поставщик будет продавать эти новые решения через другого дистрибутора, то им придется расторгнуть контракт.</p> <p>Немецкая компания думает провести переговоры с Клиентом напрямую и наладить данные поставки. Проблема заключается в том, что у компании нет Российского представительства, а соответственно и сертификации на продажу.</p> <p>Также, даже при таком сценарии, компания может испортить отношения с текущим дистрибутором.</p> <p>Немецкая компания рассматривает вариант открытия ООО в России для того чтобы получить сертификаты и выстраивать отношения с локальными представительствами своих международных клиентов на местном рынке.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стоит ли немецкой компании прежде чем утверждать в России свое ООО попытаться наладить продажи через текущего или нового дистрибутора? Как следует в таком случае выстроить стратегию развития переговоров и продаж?</li> <li>2. Стоит ли немецкой компании попытаться наладить продажи напрямую своему клиенту? Какие риски нужно будет учесть в таком случае?</li> <li>3. На сколько стратегически верным является решение об открытии собственного ООО в России для немецкой компании? Ряд каких вопросов это может помочь решить и какие могут возникнуть риски связанные с таким решением?</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 3</b></p> <p>Предприниматель Алексей решает организовать бизнес в области торговли продуктами питания в небольшом городе с населением 500 тыс. чел. Однако изучив рынок, Алексей пришел к выводу, что все ниши фактически заняты: крупные сети представлены гипер- и супермаркетами, в т.ч., в формате «у дома», а также по городу открыто множество торговых точек местных производителей, которые пользуются высоким спросом (молочная продукция, мясная продукция, хлебобулочные изделия и т.д.).</p> <p>Алексей решает создать сайт-интегратор, через который возможно будет осуществлять доставку товаров местных производителей. Подготовил предложения для компаний, создал сайт и распланировал маркетинговые мероприятия – реклама в соцсетях и в самих торговых точках. Несколько компаний, у которых продажи несколько</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>ухудшились за последнее время, согласились на сотрудничество. За первые несколько месяцев работы были подведены первые итоги:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продажи шли неактивно, продавцы неохотно рассказывали покупателям о возможности заказать доставку. Сами клиенты говорили, что им проще прийти в торговую точку и лично выбрать товар. Также постоянно возникали проблемы с оформлением заказов: продавцы забывали отмечать в программе товар, который реализовали в торговой точке, соответственно, информация об остатках товара была недостоверной.</li> </ul> <p>Других местных производителей привлечь к сотрудничеству так и не удалось.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие ошибки были допущены при организации бизнеса?</li> <li>2. Как можно сейчас наладить эффективную работу?</li> <li>3. Как можно привлечь остальных производителей к сотрудничеству?</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 4</b></p> <p>Иностранная компания с головным офисом во Франции производит безалкогольные напитки. Производство находится в Польше, в то время как основной рынок потребления находится в России и странах СНГ. Последние три года компания задумывается о том, что производство в Польше становится менее прибыльным с учетом роста цен на содержание самого производства, в то время как спрос продукции растет в России.</p> <p>У компании еще нет опыта работы на Российском рынке. Продукция продается через дистрибуторов и компании сложно принять решение. Основные конкуренты компании уже локализовали свое производство в России или приняли такое решение и сейчас находятся на стадии реализации проектов.</p> <p>Компания планирует принять стратегическое решение и перенести производство в Россию. Для того чтобы понять как выстроить проект и что необходимо учесть, компания создает рабочую группу, которой необходимо за месяц собрать достаточное количество информации и сделать презентацию руководству в Париже. На основании данной презентации будет принято решение о том, стоит ли переносить производство в Россию или нет.</p> <p>Проектная команда состоит из 6 человек: 3 человека занимаются исследованием рынка, один человек является проектным менеджером, 1 человек экономистом и еще один человек - технологом-инженером.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В проектную команду допускается максимально 12 человек. Каких еще специалистов Вы посоветуете нанять и почему?</li> <li>2. Что в первую очередь должны сделать сотрудники рабочей группы? Как должны структурировать свой подход к изучению задачи с точки зрения стратегии?</li> <li>3. Опишите возможные риски, связанные с работой рабочей группы во Франции? Нужно ли команде иметь возможность взаимодействия с локальными специалистами?</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 5</b></p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>Европейская компания "Шатон С.А."- владелец торговой марки "Шатон" (название вымышленное) - производитель детской одежды, имеет большое количество монобрендовых магазинов в Европе. В связи с тем, что такая сеть магазинов в Европе за много лет существования имеет отработанную развитую структуру снабжения магазинов товарами, отшлифованный механизм открытия новых магазинов, отработанную структуры управления магазинами, а также благоприятные условия для развития данного бизнеса (теплый климат, ежедневное пополнение магазинов новыми товарами, относительно небольшое расстояние между магазинами и складами), и др., данный бизнес функционирует слаженно и приносит стабильный доход.</p> <p>Головная компания "Шатон С.А." принимает решение выходить на российский рынок с амбициозными планами открывать ежегодно минимум по 3 магазина в крупных городах России и за 10 лет покрыть своими магазинами всю центральную часть РФ. Допускается возможность открытия магазинов по франшизе. Она открывает дочернюю компанию "Шатон Рус" в России. Компанией "Шатон Рус" были открыты 3 монобрендовых магазина в Москве площадью 350 м2, 550 м2, 650 м2. Головной компанией были сделаны большие инвестиции в открытие этих магазинов. Большая площадь требуется по концепту торговой марки для размещения широкой товарной линейки. Каждые 6 месяцев европейский производитель разрабатывает новые модели одежды и поставлял их в магазины к новому сезону.</p> <p>По бизнес-плану магазины в Москве должны были давать запланированную выручку 9-10 млн руб./месяц, а реально получалось 5,5- 6 млн руб./месяц. В связи с рядом объективных причин этот бизнес был низкорентабельным и в конечном итоге закрылся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- общий с Европой график поставок одежды, разработанный под более теплый климат не соответствовал требованиям к сезонности товаров в магазинах Москвы;</li> <li>- размерный ряд сильно отличался от российских размеров. Заявленные размеры одежды на детей до 14 лет реально находили своих покупателей до 10 лет. А также, на складах хранились не востребованные размеры одежды от 0 до 4 месяцев для новорожденных детей, т.к., в основном, российские дети уже рождаются крупнее чем эта одежда... Не ходовые товары скапливались на складах магазина. За 3 года функционирования магазинов 30 тысяч штук невостребованных товаров хранились на собственных складах магазинов и на арендованном складе. Головной офис требовал реализовывать их в распродажи. Их реализация не происходила, а хранение товаров на складе оплачивалось;</li> <li>- каждая новая коллекция товаров имела широкую линейку товаров с новыми составами, которые требовали получение или обновление разрешительных документов для их импорта, а также требовались постоянные пересылки образцов для сертификации. Это дополнительная статья расходов;</li> <li>- Головной офис полагал, что хороший дизайн моделей</li> </ul>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>одежды, натуральный состав товаров и высокое качество пошива, как и большие и светлые магазины с игровой комнатой для детей сделают данную торговую марку автоматически узнаваемой и покупаемой, поэтому компания не запланировала вкладываться в рекламу или в информационный интернет-сайт;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- более высокие цены на аналогичный товар, которые были образованы из-за длинного логистического плеча и таможенных расходов так же не способствовали рентабельности: компания-производитель размещала заказы в производство в 30 странах у 250 крупных производителей Азии, Африки и Европы. Отшитые готовые изделия отправлялись на консолидационный европейский склад и оттуда уже распределялись по магазинам (в стоимость товара включается цена за транспорт и таможенную очистку);</li> <li>- высокая арендная плата в ТЦ Москвы была неожиданным сюрпризом для Головного офиса;</li> <li>- условия франшизы, предлагаемые Головным офисом требовали закупку товара сразу на 50 000 евро и площадь магазина 150-350 м2. Найти франчайзи на таких условиях не удалось.</li> </ul> <p>Заработанные средства от продажи товаров покрывали аренду и заработную плату сотрудников. Но иногда даже не покрывали стоимость товара. Долги за товар росли. Головная компания приняла решение избавиться от магазинов и ликвидировать дочернюю компанию в России. "Шатон Рус" предлагала развивать бизнес иными способами, но инвестировать дальше Головная компания посчитала не целесообразным.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие ошибки, на ваш взгляд, допустила Головная компания "Шатон С.А." при проектировании бизнес-плана?</li> <li>2. Какие варианты оптимизации затрат в данной ситуации вы бы могли предложить?</li> <li>3. Какие пути сохранения данного бизнеса Вы бы предложили?</li> </ol>
<p><b>Вариант 3</b></p>	<p><b>Кейс-задача 1</b></p> <p>На 11 мая 2021 года, Завод "Трактор" (вымышленное название) 10 лет на рынке, 5 млрд руб годовой оборот. Компания занимается производством товаров в канале B2B2G, после всем известных событий 2020 года, испытывает определенные сложности с поиском новых клиентов и ощущает снижение маржинальной и валовой прибыли среди текущих каналов сбыта. Перед ТОП менеджментом и собственником сформировались стратегические задачи: повысить устойчивость компании, снизить риски, выйти на докризисные показатели, воодушевить и замотивировать персонал. Ситуация на заводе начинает усугубляться в связи с тем, что на рынке комплектующих, материалов и расходных компонентов начинает появляться дефицит, а саму стоимость уже несколько раз повышали поставщики. Очень сложно прогнозировать, что будет с конечными ценами для осеннего тендерного-конкурсного периода, особенно государственных заказчиков, которые для 2022 года будут осуществлять конкурсные процедуры по закупке товаров (госконтракты) с</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>фиксированной стоимостью в рублях. Появляются огромные риски получить убыток, а так же еще более плачевный сценарий, а именно столкнуться с дефицитом сырья (возможно искусственно вызванным), который вообще не даст возможность (при любой стоимости) изготовить продукцию завода под гос. контракты.</p> <p>1. Какие первые шаги необходимо сделать собственнику бизнеса, что бы запустить процессы изменения и трансформации компании исходя из изменившейся ситуации с поставщиками?</p> <p>2. Какие действия необходимо предпринять ТОП менеджерам компании уровня CEO и CEO -1 , для развития компании с минимизацией рисков?</p> <p>3. Какой путь (основываясь на теории стратегического менеджмента) выбрали бы Вы?</p> <p><b>Кейс-задача 2</b></p> <p>Компания А оказывает широкий спектр услуг в области организации мероприятий: кейтеринг, организация корпоративных мероприятий и торжеств (свадьбы, дни рождения и др.): несколько точек открыто в регионах, в столичных городах ближнего зарубежья. Дела компании шли очень неплохо до наступления кризиса, вызванного пандемией. Проблем навалилось немало:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- запрет на проведение мероприятий, связанных со скоплением людей;</li> <li>- резкое снижение заказов по тем же причинам;</li> <li>- давление со стороны конкурентов, которые предлагали какие-то решения в организации праздников – пусть и не вполне устраивающие клиентов, но все же работающие решения, которые можно реализовать в период ограничений (преимущественно в области онлайн-услуг);</li> <li>- как следствие, резко сократились доходы, обороты «упали», стало понятно, что подушки безопасности недостаточно и требуется серьезное сокращение расходов.</li> </ul> <p>Первые несколько месяцев компания продолжала работать в прежнем режиме, хотя и без заказов. Сотрудники занимались делами, до которых в обычном режиме «не доходили руки»: развитие сайта, обновление каталогов, обзвон клиентов и т.д. Но выживать в отсутствие заказов оказалось сложнее, чем представлялось, и нужно было принимать решения: пустить «под нож» расходы на офисы, персонал, непрофильные затраты, перейти на удаленную работу окончательно. Но сможет ли бизнес продержаться в условиях ограничений, и насколько они будут ужесточаться в тех или иных регионах, неизвестно.</p> <p>1. Какие ошибки допустили руководители бизнеса, которые привели к тому, что компания оказалась не готова к кризису?</p> <p>2. Какие решения сейчас помогут бизнесу обрести «второе дыхание» и избежать кардинальных решений: сокращение персонала, закрытие представительств</p> <p>3. Какие решения в Вашем бизнесе или на Вашем предприятии помогли пережить непростое время кризиса?</p> <p><b>Кейс-задача 3</b></p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>Владимир – собственник сети клиник, которая успешно работает на рынке одного региона. Компания начала свое развитие с небольшого кабинета частной практики. Владимир ранее занимал должность специалиста в крупном областном центре, но со временем решил открыть свое дело, т.к. расти в профессиональном плане у него не было желания ввиду личных причин. По мере роста бизнеса Владимир, конечно, сталкивался с ростом нагрузки лично на него, которая становилась порой просто неподъемной – все важные и тактические решения он принимал самостоятельно, занимался фактически всеми насущными вопросами. Но сколько бы он много ни работал, всегда оставались нерешенные вопросы, а задачи по развитию и оптимизации откладывались «в долгий ящик», как это часто бывает.</p> <p>Понимая, что дальше работать в таком формате просто недопустимо, Владимир начал поиски грамотного управленца. На должность директора в итоге был принят Виктор. Структура компании выглядела следующим образом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- собственник принимал важнейшие стратегические решения по развитию;</li> <li>- директор, который транслировал решения начальникам профильных подразделений и руководителям клиник;</li> <li>- руководители клиник и начальники отделов, которые разрабатывали стратегии по реализации поставленных задач.</li> </ul> <p>Владимир был очень рад, что Виктор наконец возьмет львиную долю его забот на себя. Но спустя 1,5 года выяснилось, что руководители крайне недовольны новым назначением: Виктор делегировал все задачи «вниз», не убеждаясь, что сотрудники имеют компетенции и ресурсы для их выполнения, авторитет среди руководителей он так и не смог завоевать, кроме того, часто проводил внеурочные встречи, т.к. его график работы был свободным, в отличие от критически загруженных руководителей.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие ошибки Владимира можно выделить в данной ситуации?</li> <li>2. Какие решения в компании нужно принять, чтобы компания «заработала» как единый слаженный механизм?</li> <li>3. Нужен ли вообще Владимиру директор, на которого он сможет возложить свои заботы или это дополнительный субъект контроля для собственника?</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 4</b></p> <p><b>ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ:</b> Розничная сеть «Региональная сеть» (название условно) включает в себя более 60 магазинов различного формата (гипермаркеты, супермаркеты, экспресс), расположенных на территории ЦФО и ряда других городов. В 2019 г. выручка сети составила 30 млрд руб., в 2020 году она выросла всего на 5%, что меньше реального уровня инфляции. В регионе присутствия активно развиваются федеральные сети.</p> <p><b>ОПИСАНИЕ РЫНКА:</b> Российский рынок розничной торговли товарами повседневного спроса (FMCG) переживает этап преобразований. С одной стороны, появление прогрессивных технологических решений оказывает положительное влияние на бизнес-процессы и способы</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>взаимодействия с клиентом. С другой стороны, пандемия COVID-19 становится причиной для изменения паттернов поведения потребителя. В результате указанных обстоятельств появляются кассы самообслуживания, мобильные приложения с каталогом товаров и системой лояльности, услуги по доставке заказов. Кроме того, на фоне устойчивого сокращения доходов населения растет популярность формата магазинов низких цен (Fix Price, Светофор и т.д.).</p> <p>Приведенные выше факторы определяют новый тренд в развитии российского рынка FMCG и требуют от его участников адаптации к новым условиям ведения бизнеса. Речь идет о решении управленческой проблемы, а именно успешной адаптации предложения к ожиданиям покупателей для сохранения устойчивых позиций на рынке в условиях повышенной турбулентности внешней среды.</p> <p>Руководство сети магазинов «Региональная сеть», осознает необходимость решения указанной выше проблемы и собирается предпринять ряд действий.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие управленческие действия можно посоветовать руководству компании, чтобы сделать сеть более конкурентоспособной? Перечислите их.</li> <li>2. Как Вы думаете, за счет чего «Региональная сеть» может конкурировать с федеральными сетями, в условиях несопоставимых финансовых возможностей?</li> <li>3. Насколько могут быть востребованы новые форматы торговли: кассы самообслуживания, сервисы доставки, мобильные приложения лояльности и поможет ли их развитие для конкуренции с федеральными сетями?</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 5</b></p> <p>Крупная фармацевтическая компания, занимающая 20 место в ТОП 100 компаний, запланировала полностью проверить работу отдела маркетинга, на все ли 100% работает отдел. В силу медленного роста в рейтинге компаний, а также показателей продаж и выполнения плана (а точнее его невыполнение), генеральный директор решает нанять опытного маркетинг менеджера, который бы взял руководство и шефство над отделом.</p> <p>Об отделе: в составе 5 менеджеров по продукту, каждый со своим пакетом препаратов по направлению. План продаж консолидируется 1 раз в 3 месяца, но всегда смотрят прогноз и предварительные итоги ежемесячно. За последние 2 года план не выполняется. При этом проводятся бонусные программы, премии для клиентов, комплекс мероприятий по стимулированию продаж, но безрезультативно. На VR маркетологи оговаривают следующие причины невыполнения плана: слабы персонал сейлз-службы (хотя сотрудники работают уже много лет), проблемы с дефектурой, высокой конкуренцией и т.д.</p> <p>в то же время сотрудники из других отделов жалуются на отед маркетинга, что они постоянно нарушают трудовую дисциплину, субординацию, отчетность по документации, в том числе и финансовой... попросту все сомневаются в профессионализме работников отдела маркетинга и регулярно приходят с жалобами и просьбами проверить отдел (чем они</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>занимаются и работают ли вообще). Ген.директор нанимает в компанию специалиста высокого уровня, который используя свой бенчмаркинг должен оценить работу отдела, направить в нужное русло и показать результаты. В случае полной неэффективности бренд-менеджеров произвести замену (увольнение)</p> <p>Перед маркетинг менеджером стоят следующие задачи: оценить эффективность работы маркетинговой службы.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Опишите какие шаги вы бы сделали на месте маркетинг менеджера по оценке эффективности работы отдела.</li> <li>2. Какой алгоритм вы бы предложили бренд-менеджера по оценке их маркетингового комплекса (маркетинг микс, мероприятия): продукт, цена, распределение, продвижение?</li> <li>3. Опишите алгоритм системы управления эффективностью, после оценки работы отдела.</li> </ol>
<p><b>Вариант 4</b></p>	<p><b>Кейс-задача 1</b></p> <p>В крупной строительной компании X появилась идея, открыть в торговых центрах небольшие медицинские чек-ап центры для посетителей. Опыта в сфере здравоохранения у руководства нет, но идея очень нравится. В настоящее время имеется возможность в одном из строящихся торговых центров предусмотреть зону, которая будет передана под медицинский центр. При анализе рынка выяснилось, что антологичные проекты есть- это большой частный медицинский центр, расположенный в пределах МКАД, который относится к категории люкс. В настоящее время рынок медицинских услуг в г. Москве насыщен различными частными медицинскими центрами, которые соревнуются с крупными государственными клиниками, идет борьба за каждого клиента, при этом минимальная стоимость услуги, что у частной клиники, что у государственной приблизительно одинаковые. Руководство компании X решила сделать акцент на быстрых услугах, экспресс лаборатория, УЗИ, КТ, для запуска проекта наняли топ менеджера, который обещает, что проект будет успешным, но когда дело дошло до утверждения проекта, выяснилось, что часть важных моментов не учли, в том числе как получить санэпид заключение, лицензию, получение всех разрешительных документов занимает большое время и требует дополнительных вложений. В бизнес план проекта на протяжении года вносятся правки и он до сих пор не утвержден.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Если начинать с чистого листа, каковы должны быть шаги строительной компании?</li> <li>2. Какие услуги можно включить в перечень оказываемых в чек-ап центре?</li> <li>3. Какова перспектива проекта на Ваш взгляд?</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 2</b></p> <p>Предприниматель в области оценочной деятельности сталкивается с проблемой запрашиваемого итога, который хочет получить заказчик и реальный результат на который может выйти организация. ООО Апраисал занимается оказанием услуг в сфере оценки движимого и недвижимого имущества. Специфика работы подразумевает соблюдение</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>законов и федеральных стандартов, кроме того необходимо учитывать реальные ситуации на рынке. В свое время, для привлечения нового потока клиентов, собственник обратился в рекламное агентство. Основной лозунг организации был, что мы слышим наших клиентов. Часть новых клиентов откликнулась на данный лозунг и пришли в организацию непосредственно с целью получить необходимый им итог. Однако, фактически всегда выйти на желаемый итог оценщик не может. У заказчика, как правило, есть свои цели и интересы, а оценщик выполняет квалифицированную работу, которая заключается в определении стоимости (к примеру рыночной) и получается, что рассчитанная и обоснованная стоимость одна, а заказчик необходима другая. Первоначально с заказчиком заключается договор, оплачивается 50% от итоговой стоимости вознаграждения. итог работы - отчет об оценке, выполненный в соответствии с законами и нормами. Но заказчик отказывается оплачивать остальные 50% и считает, что услуга ему оказана не была.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. какую стратегию необходимо выстроить организации, чтобы сохранить клиентов, развивать свой бизнес?</li> <li>2. описанной ситуации, как правильно поступить: <ul style="list-style-type: none"> <li>- настаивать на оплате оставшейся части вознаграждения (в том числе через суд)?,</li> <li>- аннулировать договор и вернуть оплату заказчику?</li> </ul>           другие варианты.         </li> <li>3. Как обезопасить себя от описанных ситуаций. когда работа выполнена, время затрачено, а заказчик отказывается оплачивать в силу своих субъективных причин.</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 3</b></p> <p>Специалист в области искусственного интеллекта и компьютерного зрения с практическим опытом реализации проектов решил организовать свое дело. За плечами у него не только многолетний опыт работы по разработке уникальных решений, но и опыт создания и руководства команд программистов, технических специалистов в крупных компаниях.</p> <p>Для начала он выбрал формат ИП с дальнейшей перспективой создания ООО.</p> <p>Потенциальные клиенты - фирмы, заинтересованные в автоматизации и роботизации бизнес - процессов в сфере "Безопасный город" (комплекс программно-аппаратных средств и организационных мер для обеспечения видеонаблюдения и технической безопасности), "Умное производство" (современный инновационный подход к организации производства промышленной продукции, ориентированный на интеллектуальное управление производственным процессом), индустрии 4.0.</p> <p>В качестве команды у него бывшие коллеги, которых он знает по нескольким проектам и которых он может привлекать по мере необходимости.</p> <p>На данный момент предприниматель имеет нескольких постоянных клиентов - фирм, с которыми сотрудничает на долгосрочной основе. Однако в основном проекты небольшие, в среднем по 2-3 месяца, которые он реализует самостоятельно, что не дает возможности по-настоящему</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>развернуться.</p> <p>Основной задачей на ближайшую перспективу он видит развитие личного бренда, увеличение доли присутствия на рынке.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предложите наиболее оптимальную конкурентную стратегию.</li> <li>2. Какие инструменты маркетинга следует использовать предпринимателю для привлечения потенциальных клиентов?</li> </ol> <p>Предложите стратегию развития личного бренда предпринимателя.</p> <p><b>Кейс-задача 4</b></p> <p>Небольшая компания занимается строительно-монтажными работами. Сотрудничает как с физическими лицами, так и с корпоративными клиентами (более крупные, но и более редкие заказы). Руководитель компании – он же собственник, начинал с того, что сам занимался строительными и ремонтными работами, позже стал работать со своей командой и организовал свою фирму. Работа ведется всегда ответственно, качественно, собственник тщательно следит за организационными моментами.</p> <p>В один из апрельских дней с менеджером связывается представитель компании А, которая планирует строить в городе крытые парковки. Заказ крупный, в несколько раз превышает по стоимости обычные заказы фирмы. Собственник предоставляет крупному клиенту скидки, подробно обговариваются условия сотрудничества. Обсуждение занимает неделю, но заказчик точно не может сформулировать ТЗ и отвечает односложно. Менеджер направляет клиенту примерные расчеты работ исходя из той информации, которую удалось получить. Заказчик обещает прислать необходимые расчеты и документы «после майских праздников».</p> <p>Спустя неделю после праздников заказчик снова присылает обобщенные данные и требует как можно скорее начать работу. На справедливое возражение менеджера о том, что данных недостаточно даже для составления ТЗ, и в сезон такие вопросы быстро решить нельзя, заказчик отвечает достаточно грубо: работа должна была начинаться «еще вчера», а за время праздников можно было составить хотя бы примерное ТЗ и приступить к подготовке работ. Менеджер предлагает отказаться от сотрудничества. Собственнику жаль потраченного времени и не хочется упускать крупного клиента.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чье решение будет верным в данной ситуации – менеджера или собственника, и почему?</li> <li>2. Как можно избежать подобных ситуаций?</li> </ol> <p>Из Вашего опыта - какие проблемы во взаимоотношениях с клиентом могут говорить о том, что сотрудничество лучше прекратить, невзирая на привлекательность сделки?</p> <p><b>Кейс-задача 5</b></p> <p>Начинающий предприниматель Алексей открыл свою юридическую фирму. Алексей длительное время успешно проработал в данной отрасли по найму, но решил себя попробовать в новой для него роли - руководителя.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>Изначально фирма состояла из 3-х работников. Алексей и сам вел клиентов, а также занимался организационными вопросами.</p> <p>Проработал полтора года в таком темпе, Алексей понял, что не выдерживает интенсивного ритма, и что фирма готова расширяться, но нужно пересмотреть организацию работы.</p> <p>Было принято решение взять на должность заместителя (Романа), который фактически выполнял функции:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- поиска клиентов</li> <li>- поиска и обучения персонала</li> <li>- ведения и курирования переговоров с клиентами</li> <li>- решения организационных вопросов работы офиса.</li> </ul> <p>Алексей полностью доверял Роману, они давно были знакомы и вместе начинали работу в одной компании. В подобном формате фирма просуществовала еще полтора года, за это время значительно увеличились обороты и клиентская база, а штат компании возрос до 10 человек.</p> <p>В какой-то момент Роману надоело работать по найму и он решил открыть собственную фирму. Для Алексея, конечно, это решение стало неожиданным и неприятным. Более того, за Романом ушли трое сотрудников, а также часть клиентов.</p> <p>Оставшийся персонал фирмы крайне демотивирован, а обороты компании снизились в 2,5 раза.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие ошибки допустил Алексей?</li> <li>2. Можно ли было избежать данной ситуации?</li> <li>3. Этично ли поступает Роман?</li> </ol>
<p><b>Вариант 5</b></p>	<p><b>Кейс-задача 1</b></p> <p>ООО "Аграрий" - предприятие полного цикла: свои поля, свое зерно, свой комбикормовый цех, своя свиноферма, свой цех по производству мяса (свинные полутуши, мясная разделка крупно- и мелкокусковая), цех по производству полуфабрикатов (котлеты, тефтели, колбаски для жарки на гриле, шницели и несколько видов соленого сала), а также свой торговый отдел из четырнадцати фирменных мясных магазинов в городе и районе, который управлялся начальником торгового отдела, он же был по совместительству маркетологом, а так же занимался оптовыми продажами продукции...</p> <p>В 2019 году предприятие сталкивается с проблемой реализации определенного вида мяса (головы свиные, шкурка свиная, рулька свиная, мякоть котлетная свиная). Не хватало складского места для хранения продукции. Проблема также была в том, что средняя оптовая цена была ниже себестоимости продукции Агрария, а снижать цену за счет качества не было смысла, т.к. предприятие годами отработывало систему качества и уступать не собиралось, а в розницу эту продукцию посторонние магазины брали неохотно из-за специфичности и сроков хранения.</p> <p>По расчетам экономиста, оказалось выгоднее скормить шкурку и головы своему стаду. Решили сделать так. А т.к. был свой комбикормовый цех, то через экструдер пропустили головы и шкурку в нужном соотношении с зерном и получили питательный корм для свиней. Но котлетное мясо и рулька продолжали накапливаться, да и головы со шкуркой тоже продолжали производиться. Розничная сеть не успевала</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>продавать весь объем продукции. Перерабатывать в комбикорм было жалко из-за предполагаемой упущенной выгоды.</p> <p>По этому поводу собрали планерку. На совещании присутствовали Директор предприятия, Финансовый директор, главный инженер, начальники цехов по производству мяса и полуфабрикатов. Было принято решение создать цех по производству колбасных изделий, а также расширить ассортимент цеха полуфабрикатов, закупить оборудование по производству полуфабрикатов в тесте, вареных колбас и деликатесов. Вопрос о подборе оборудования для нового цеха возложили на главного инженера, на него же подготовку строительного проекта нового цеха. К концу строительства начали поиск технолога в новый колбасный цех. Ассортимент будущей продукции планировалось выбрать и составить на основании рецептов из ТУ и ГОСТов мясной продукции. Заняться этим назначили специалиста по маркетингу и технолога цеха по производству мяса.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие ошибки в решении проблемы были допущены на Ваш взгляд?</li> <li>2. Как бы Вы решили проблему накопления продукции?</li> <li>3. Какие нововведения нужно произвести в розничных магазинах, чтобы подготовить их к продаже новой продукции? Минимум 5 пунктов.</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 2</b></p> <p>Сеть салонов «Экстрим» является лидером рынка и уже несколько лет занимается предоставлением услуг по прокату спортивного снаряжения (велосипеды, лыжи, сноуборды, санки, экипировка), продажей недорогого спортивного инвентаря, а так же сервисом по ремонту велосипедов. В 2015 году городские власти презентовали программу, направленную на улучшение экологической ситуации в городе, частью которой было создание инфраструктуры для велосипедного сообщества города. Проект включал в себя постройку большого числа выделенных велодорожек, а также регулярную организацию различных велопробегов, соревнований и марафонов направленных на популяризацию данного направления.</p> <p>Руководством сети «Экстрим» было выбрано направление на расширение сети и укрепление позиций, так как модель построенная на данных за последние годы демонстрировала уверенный рост даже без учета запланированных городских мероприятий.</p> <p>В довольно короткие сроки были выкуплены два основных конкурента. В отношении оставшихся нескольких индивидуальных предпринимателей, ничего предпринято не было, предполагалось, что они не выдержат конкуренции. Все салоны были приведены к одному внешнему виду и функционалу, отдел маркетинга разработал единую ценовую политику, была разработана качественная стратегическая модель на несколько последующих периодов, а так же было проведено комплексное оснащение всех объектов сети. Сезон 2017 года был открыт торжественной презентацией</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>восьми новых салонов в едином, обновленном корпоративном стиле.</p> <p>На протяжении трех последующих лет было отмечено постепенное снижение спроса на услугу велопроката: каждый период следующего года закрывался со сниженными показателями относительно предыдущего. Так же было отмечено что:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Реализуемая, властями города, программа имеет успех (увеличился трафик на велодорожках, значительно повысилась популярность массовых вело-мероприятий).</li> <li>2) Увеличился спрос на услуги по ремонту велосипедов, а так же увеличились продажи велосипедной экипировки.</li> </ol> <p>Анализ данных за 2020-й год подтвердил наличие негативного тренда: ускоряющееся снижение спроса на услуги велопроката. Так как велопрокат был выбран основным направлением развития сети, то по прогнозам, следующий сезон 2021-го года будет закрыт на уровне рентабельности. Напомню, что все это происходит в условиях развития соответствующей инфраструктуры и популяризации велосипеда как средства передвижения среди населения города.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что по-вашему могло повлиять на развитие негативного тренда для направления велопрокат?</li> <li>2. Можно ли было предусмотреть данную ситуацию?</li> <li>3. Какие перспективы есть у сети и направления велопрокат в частности?</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 3</b></p> <p>Светлана и Николай на протяжении многих лет ведут успешную совместную деятельность по организации, обеспечению и раскрутке предприятий общественного питания, проще говоря: бары, рестораны, кафе и прочее.</p> <p>Светлана является основателем и владельцем фирмы основным видом деятельности которой является организация «кухни под ключ»: разработка проекта, поставка оборудования, установка и последующий сервис. Николай является одним ведущим шеф-поваров страны, приглашается заказчиком на моменте обсуждения концепции будущего заведения и участвует в проекте до вывода его на самоокупаемость. Николай приводит клиентов к Светлане, получая свою выгоду, а Светлана, в свою очередь, реализует свою часть проекта. Справедливости ради нужно отметить, что качество совместного продукта на рынке является одним из самых лучших.</p> <p>Спустя несколько лет сотрудничества Светлана и Николай решили вывести на рынок собственный проект, который бы был логичным продолжением успешного сотрудничества. Было решено создать пивной паб с акцентом на качественную кухню и всё это в ирландском стиле. Основатели проекта сами регулярно посещали такие заведения и видели что данный концепт имеет прекрасный спрос в городе. Всего на 2х миллионный город было 5-7 заведений. Удачно подвернулась возможность снять не дорогое помещение в плотно заселённой части города, на значительном удалении от конкурентов, вблизи с основными точками закупа сырья и транспортными развязками. Являясь</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>профессионалами в своем деле, компаньоны были уверены в успехе проекта, а потому решили всё сделать в лучшем виде: лучшее оборудование, дорогой интерьер, дорогой концептуальный ремонт, большая кухня, проверенный персонал. Спустя пару месяцев после пышной презентации количество посещений постепенно стало снижаться, а средний чек ушел в крутое пике. Результат приносили только те меры которые были направлены на удешевление товаров и услуг. Через полгода было решено отказаться от большинства позиций в меню, всего импортного пива и других дорогих напитков. Сменился обслуживающий персонал. Паб-ресторан премиум класса превратился в обычный бар, где во всём меню среди холодных закусок и снеков для особо-изысканной публики имелось несколько видов дешевых стейков и бургеров. Заполняемость заведения стала расти, но средний чек так и оставался намного ниже необходимых расчетных показателей. Для рентабельности данного концепта в сложившейся ситуации недостаточно посадочных мест.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. По каким причинам не получило успеха такое востребованное и качественно реализованное заведение?</li> <li>2. Какие исследования нужно было провести перед реализацией проекта?</li> <li>3. Какие варианты дальнейшего развития ситуации вы видите? Какие бы вы приняли меры на данном этапе?</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>Кейс-задача 4</b></p> <p>Телекоммуникационная Компания ААА была создана в 1994 году как первый системный интегратор в Республике. Будучи дистрибьютером очень известных телекоммуникационных компаний США и Европы, очень быстро завоевала рынок, получив значимые на государственном уровне проекты построения структурированных кабельных сетей, установки цифровых мини АТС в ведущих банках второго уровня, в Национальном банке, МВД, Министерстве Финансов и пр...Со временем получилось обучить за рубежом специалистов по "склейке" оптоволокна, построению систем безопасности и контроля и т.д. По мере достижения стабильных показателей и хорошей прибыли, как это часто бывает, между учредителями произошел конфликт и руководство компании полностью сменилось. Старые сотрудники какое-то время еще оставались, но впоследствии тоже покинули компанию. Новый главный бухгалтер взяла на себя функции фин. директора, настояла на переходе из 1 С на Scala без особой на то необходимости, уволила сотрудников бухгалтерии, наняв своих людей, и начала политику использования заемных средств, хотя своих средств у компании тоже хватало. Проектов было много, штат расширялся, однако людям платили мало, мотивируя это тем, что "на их место за пять минут можно найти других..." Текучка была большая, а генеральный директор, несмотря на хороший опыт управления компанией и технические знания по профилю, почему-то вел политику невмешательства в дела бухгалтера. Топ-менеджеры под эгидой Глав. бухгалтера "жили-не</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>тужили", красиво проводили мероприятия за рубежом за счет компании, строили себе коттеджи и пр. Тем временем, компания погрязла в кредитах, а ген. директор так и делал вид, что ничего не происходит. За это время на рынке появились конкуренты. В компании сменилось уже второе поколение сотрудников, бизнес тихо "умирал" и это стало видно даже рядовым сотрудникам. И наконец компания была объявлена банкротом. Парадокс в том, что имея прекрасную базу, знания, сертификаты и технологии, надежных партнеров и хорошую репутацию, а также став дистрибьютером более чем 12 крупнейших производителей телекоммуникационного оборудования с мировым именем, компания тихо и бесславно ушла с рынка, едва достигнув своего 15-летия.</p> <p>1. Какие ошибки по Вашему мнению могли быть допущены в управлении и в финансовой политике компании</p> <p>2. Какие стратегии развития компании (реорганизации, реструктуризация, диверсификация и т.д.) позволили бы ее сохранить?</p> <p>На каком этапе жизненного цикла компании эти стратегии можно было бы применить?</p> <p><b>Кейс-задача 5</b></p> <p>Основной род деятельности группы компаний А – жилищное и промышленное строительство. Это достаточно крупный девелопер на региональном рынке. В последнее время, собственник группы компаний озаботился вопросами себестоимости проектов. Для этого было принято решение о контроле поставок материальных ресурсов, расстановки техники, рабочих кадров. Отдельному контролю подлежали и финансовые потоки. Также было решено внедрить проектный подход к управлению в компании. На данном этапе в структуру компании входит несколько бизнес-направлений, среди которых завод по производству готовых железобетонных изделий, завод металлоконструкций и непосредственно фирма по производству строительно-монтажных работ (ООО «СМУ»). В последнее время, в связи с введением льготного ипотечного кредитования, количество заказов на жилищное строительство резко возросло. В компании на передний план вышли проблемы со своевременным заказом и поставками материалов на объекты, нехватка строительной техники, нехватка квалифицированных кадров и, как следствие, систематическое невыполнение намеченных графиков и тематических планов по сооружению объектов. В силу данных обстоятельств, внедрение проектного подхода было решено начать с ООО «СМУ».</p> <p>Сложившаяся в этой компании система выглядела следующим образом: планирование происходило очень укрупнено (на уровне графиков 1-го уровня), себестоимость рассчитывалась приблизительно, понятие о бюджете строительства вовсе не существовало. Детально рассматривались только недельно-суточные потребности в основных материалах, технике, рабочих кадрах. Всеми проектами руководил лично директор, он же определял потребности участков в материальных, людских ресурсах, техники на основании предоставленных начальниками</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>участков данными. Приоритеты в заказах материалов, технике, людских ресурсах определялись лично директором. Собственник же определял только источники финансирования. Отдельно стоит заметить, что основной костяк фирмы (прорабы, мастера, начальники участков) – это люди предпенсионного возраста, достаточно давно работающие в компании. При этом, мотивация работников состояла из заработной платы, небольшой и постоянной премиальной части, которая особо не зависела от результатов работы конкретного сотрудника, а зависела от выполнения месячного плана по участку.</p> <p>1. Проанализируйте сложившуюся систему управления в компании и перспективу внедрения проектного управления?</p> <p>2. Какие действия стоит предпринять собственнику группы компаний для внедрения проектного подхода к управлению ?</p> <p>Как с Вашей точки зрения правильно изменить систему мотивации инженерно-технического персонала для достижения эффективности в управлении проектами?</p>

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

**Факультет** \_\_\_\_\_  
(наименование факультета)

**Направление/специальность подготовки:**  
(код и наименование направления / специальности подготовки)

**Профиль/специализация:**  
(наименование профиля/специализации)

**Форма обучения:**  
(очная, очно-заочная, заочная)

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(Подпись)

\_\_\_\_\_  
(ФИО)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ**

**НА** \_\_\_\_\_  
(вид практики)

\_\_\_\_\_  
(тип практики)

обучающегося группы \_\_\_\_\_  
(Шифр и № группы)

\_\_\_\_\_  
(ФИО обучающегося)

**Место прохождения практики:**

\_\_\_\_\_  
(наименование структурного подразделения Организации)

Срок прохождения практики: с « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### Содержание индивидуального задания на практику<sup>1</sup>:

№ п/п	Виды работ
1.	Инструктаж по соблюдению правил противопожарной безопасности, правил охраны труда, техники безопасности, санитарно-эпидемиологических правил и гигиенических нормативов.
2.	Выполнение определенных практических кейсов-задач, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности по итогам <hr/> <small>(вид практики, тип практики)</small>
2.1.	Кейс-задача № 1
2.2.	Кейс-задача № 2
2.3.	Кейс-задача № 3
2.4.	Кейс-задача № 4
2.5.	Кейс-задача № 5
3.	Систематизация собранного нормативного и фактического материала.
4.	Оформление отчета о прохождении практики.
5.	Защита отчета по практике.

Разработано руководителем практики от Академии

\_\_\_\_\_ (ФИО) \_\_\_\_\_ (Подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

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

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

**Факультет** \_\_\_\_\_  
(наименование факультета/ института)

**Направление подготовки /специальность:** \_\_\_\_\_  
(код и наименование направления подготовки /специальности)

**Профиль/специализация:** \_\_\_\_\_  
(наименование профиля/специализации)

**Форма обучения:** \_\_\_\_\_  
(очная, очно-заочная, заочная)

**ОТЧЕТ**

**ПО** \_\_\_\_\_  
(вид практики)

\_\_\_\_\_  
(тип практики)

**Обучающийся** \_\_\_\_\_  
(ФИО) \_\_\_\_\_  
(подпись)

**Ответственное лицо  
от Профильной организации**  
М.П. (при наличии) \_\_\_\_\_  
(ФИО) \_\_\_\_\_  
(подпись)

Москва 20\_\_г.

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

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

Дата: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (подпись)

\_\_\_\_\_ (ФИО обучающегося)

Декану факультета

\_\_\_\_\_ (указать Ф.И.О.)

от \_\_\_\_\_

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

## СПРАВКА<sup>2</sup>

Дана \_\_\_\_\_ в том, что

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

\_\_\_\_\_ (наименование вида и типа практики)  
( \_\_\_\_\_ недели) в  
(количество недель)

\_\_\_\_\_ (наименование Профильной организации)

с «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
Обучающийся(аяся) \_\_\_\_\_ успешно  
прошел(а)

(фамилия, инициалы обучающегося)

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

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

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

\_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_ (подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

<sup>2</sup> Справка оформляется на фирменном бланке Профильной организации

# ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»

## Аттестационный лист

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О. обучающегося)

обучающий(ая)ся \_\_\_\_\_ курса \_\_\_\_\_ формы обучения  
(указать курс) (очной, очно-заочной, заочной)

группы \_\_\_\_\_ по направлению подготовки / специальности \_\_\_\_\_,  
(шифр группы) (код, наименование направления подготовки/ специальности)

профиль/специализация \_\_\_\_\_  
(наименование профиля/ специализации)

успешно прошел(ла)

\_\_\_\_\_  
(наименование вида и типа практики)

с « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_ года по « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_ года в Профильной организации:

\_\_\_\_\_  
(наименование Профильной организации)

\_\_\_\_\_  
(юридический адрес)

### **I. Заключение-анализ результатов освоения программы практики:**

#### **Индивидуальное задание обучающимся (нужное отметить ✓):**

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

#### **Владение материалом (нужное отметить ✓):**

##### **Обучающийся:**

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

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

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

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

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

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

- дает аргументированные ответы на вопросы;
- дает ответы на вопросы по существу;

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

**Оформление обучающимся отчета по практике (нужное отметить ✓):**

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

**Аттестуемый продемонстрировал владение следующими профессиональными компетенциями:**

Код	Содержание компетенции	Уровень освоения обучающимся (нужное отметить ✓)*
<b>Профессиональные компетенции</b>		
ПК-1	Способен формулировать стратегические цели организации, организовывать и проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды организации с целью определения вариантов стратегии и направлений ее реализации.	<input type="checkbox"/> высокий <input type="checkbox"/> средний <input type="checkbox"/> низкий
ПК-2	Способен осуществлять руководство разработкой основных положений стратегии развития организации, продуктовой, конкурентной, финансовой стратегий и участвовать в их реализации.	<input type="checkbox"/> высокий <input type="checkbox"/> средний <input type="checkbox"/> низкий
ПК-3	Способен разрабатывать кадровую стратегию организации и использовать новейшие методы управления командообразованием и профессиональным развитием квалифицированных кадров.	<input type="checkbox"/> высокий <input type="checkbox"/> средний <input type="checkbox"/> низкий
ПК-4	Способен организовывать производственно-хозяйственную деятельность с использованием новейших производственных технологий, инновационных форм управления и организации труда, выявлять направления повышения экономической эффективности производства.	<input type="checkbox"/> высокий <input type="checkbox"/> средний <input type="checkbox"/> низкий

Примечание:

- Высокий уровень – обучающийся уверенно демонстрирует готовность и способность к самостоятельной профессиональной деятельности не только в стандартных, но и во внештатных ситуациях.
- Средний уровень – обучающийся выполняет все виды профессиональной деятельности в стандартных ситуациях уверенно, добросовестно, эффективно.
- Низкий уровень – при выполнении профессиональной деятельности обучающийся нуждается во внешнем сопровождении и контроле.

**II. Показатели и критерии оценивания результатов практики**

Оценочный критерий	Максимальное количество баллов	Оценка качества выполнения каждого вида работ (в баллах)
Выполнение индивидуального задания в соответствии с программой практики	30	
Оценка степени самостоятельности проведенного решения практических кейсов-задач, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта	30	

деятельности по итогам практики		
Оценка качества проведенного анализа собранных материалов, данных для решения практических кейсов-задач, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности по итогам практики	40	
<b>Итоговая оценка:</b>	100	

Замечания руководителя практики от Академии:

---



---



---



---



---



---



---



---



---

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

Руководитель практики от Академии

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(ФИО)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**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 практики**

**Производственная практика (Технологическая (проектно-технологическая) практика)**

<b>Уровень высшего образования:</b>	<b>магистратура</b>
<b>Направление подготовки:</b>	<b>38.04.02 Менеджмент</b>
<b>Направленность (профиль) подготовки:</b>	<b>Стратегическое управление организацией</b>
<b>Квалификация(степень):</b>	<b>Магистр</b>
<b>Форма обучения:</b>	<b>очная</b>
<b>Срок освоения по данной программе:</b>	<b>2 года</b>
<b>Год набора:</b>	<b>2023 г.</b>

**Москва 2024**

## СОДЕРЖАНИЕ

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

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВИД, ТИП ПРАКТИКИ

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

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

**Практика** – производственная;

**Тип практики** – Технологическая (проектно-технологическая) практика.

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

В результате прохождения практики у обучающихся формируются следующие компетенции:

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине		
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт
Способен формулировать стратегические цели организации, организовывать и проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды организации с целью определения вариантов стратегии и направлений ее реализации.	<b>ПК-1</b>	ПК-1.2. Организует и проводит стратегический анализ с целью определения вариантов стратегии и направлений ее реализации	-	выбирать оптимальные для конкретной организации варианты стратегических подходов по каждому из базовых направлений кадровой стратегии.	разработки и реализации кадровой стратегии в организации
Способен осуществлять руководство разработкой основных положений стратегии развития организации, продуктовой, конкурентной, финансовой стратегий и участвовать в их реализации.	<b>ПК-2</b>	ПК-2.4. Способен осуществлять руководство разработкой основных положений стратегии развития организации, продуктовой, конкурентной, финансовой стратегий и участвовать в их реализации	-	разрабатывать стратегии развития компании по различным направлениям бизнеса	анализа и отбора эффективных стратегий, реализуемых партнерами, конкурентами или клиентами
Способен разрабатывать кадровую стратегию организации и	<b>ПК-3</b>	ПК-3.4. Разрабатывает и обеспечивает реализацию	-	разрабатывать кадровую стратегию; Обеспечивать	разработки и оценки социально-экономической

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине		
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт
использовать новейшие методы управления командообразованием и профессиональным развитием квалифицированных кадров.		кадровой стратегии, использует методы командообразования и профессионального развития персонала		реализацию базовых направлений кадровой стратегии; Использовать методы командообразования и профессионального развития персонала	эффективности кадровой стратегии, реализуемой организацией; Командообразование; Организации профессионального развития персонала организации
Способен организовывать производственно-хозяйственную деятельность с использованием новейших производственных технологий, инновационных форм управления и организации труда, выявлять направления повышения экономической эффективности производства.	<b>ПК-4</b>	ПК-4.3. Организует производственно-хозяйственную деятельность с использованием новейших производственных технологий, инновационных форм управления и организации труда	-	использовать новейшие производственные технологии, инновационные формы управления и организации труда	применения новейших производственных технологий, инновационных форм управления и организации труда

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

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

Производственная практика проводится на 2 курсе в 4 семестре.

Форма контроля промежуточной аттестации – зачет.

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

Общая трудоемкость практики составляет 12 зачетных единиц, 432 ак. часа (в т.ч. контактной работы – 8 ак.ч., самостоятельной работы - 424 ак.ч.), 8 недель.

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

3	Заключительный этап	Восьмая неделя (последний день)
---	---------------------	---------------------------------

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

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

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

## 6. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ

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

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

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

### *Основная литература:*

1. Стратегическое управление : учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др. ; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 235 с. : ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

### *Дополнительная литература:*

1. Курс МВА по менеджменту=The Portable MBA in Management: курс лекций : [16+] / науч. ред. А. Куницын ; ред. А.Р. Козн ; пер. с англ. А. Исаенко, А. Лисовского. – 6-е изд. –

Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 507 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

2. Маслов, В.И. Теория и практика лидерства в XXI веке / В.И. Маслов. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. – 89 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

3. Михненко П. А. Математическое моделирование процессов развития и управления изменениями хозяйственных организаций: монография. — М.: Университет «Синергия», 2015. – 214с.

4. Орехов, С.А. Корпоративный менеджмент : учебное пособие / С.А. Орехов, В.А. Селезнев, Н.В. Тихомирова ; 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/>

5. Портер, М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран : [16+] / М. Портер. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 947 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

6. Тепман, Л.Н. Корпоративное управление : учебное пособие / Л.Н. Тепман. – Москва : Юнити, 2015. – 239 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

7. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд ; ред. М.И. Соколова, Л.Г. Зайцев. – Москва : Юнити, 2015. – 577 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

8. Юрьева, Л.В. Основы стратегического конкурентного анализа : учебное пособие / Л.В. Юрьева ; науч. ред. И.Н. Ильшева ; Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2014. – 53 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

#### **Нормативные правовые акты:**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: часть 1 от 30 ноября 1994 г. №51-ФЗ (текущая редакция). — режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

#### **Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»:**

п/п	Наименование ресурса	Ссылка
1.	Журнал «Прогнозы и стратегии».	<a href="http://www.maib.ru/bookspublication/pis/">http://www.maib.ru/bookspublication/pis/</a>
2.	Сайт «Корпоративный менеджмент».	<a href="http://www.cfin.ru">www.cfin.ru</a>
3.	Журнал «Управление компанией».	<a href="http://management.web-standart.net/about/">http://management.web-standart.net/about/</a>
4.	Журнал «Менеджмент в России и за рубежом».	<a href="http://www.mevriz.ru/">http://www.mevriz.ru/</a>
5.	Журнал «Экономические стратегии».	<a href="http://www.inesnet.ru/magazine/">www.inesnet.ru/magazine/</a>

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

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде 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-programme/>
- 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/>).

## 9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

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

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

## 10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОВЗ

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

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

Промежуточная аттестация по производственной практике проводится в форме зачета.

Оценка по производственной практике формируется на основе:

Отчет по производственной практике:

Выполнение индивидуального задания в соответствии с программой практики:

Отчет по производственной практике:

«Зачтено»

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

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

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

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

правильно оформил отчет о прохождении производственной практики;

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

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

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

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

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

правильно оформил отчет о прохождении производственной практики;

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

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

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

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

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

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

оформил отчет о прохождении производственной практики с недостатками;

**«Не зачтено»**

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

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

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

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

неправильно оформил отчет о прохождении практики;

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

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

<b>№ п/п</b>	<b>Практические кейсы-задачи</b>
<b>Вариант 1</b>	<b>Кейс-задача 1</b> Компания А - небольшая сеть фирменных магазинов фототехники. Работает в областном городе (население - более 1 млн. чел.), а также реализует продукцию через интернет-магазин, который по сути является одностраничным и содержит лишь основные контакты для связи с

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>магазином, который принимает заказы и отвечает на вопросы клиентов. Специализируется на фотоаппаратах, а также смежных видах продукции: принтеры для печати, фотобумага, комплектующие, объективы, аксессуары, студийное оборудование.</p> <p>За последние несколько лет компания отмечает планомерное снижение выручки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- все чаще фотографы отказываются от профессиональной техники в пользу менее дорогих альтернатив, а также предпочитают более дешевые варианты фотоаппаратов</li> <li>- потребители, которые не являются профессиональными фотографами, и вовсе потеряли интерес к товарам. Сейчас есть возможность приобрести смартфон, который будет выполнять все необходимые функции и даже больше, чем простой фотоаппарат.</li> </ul> <p>В связи с этим руководство задумалось о смене стратегии магазина:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- развиваться в прежнем направлении, но расширить спектр услуг и товаров для профессиональных фотографов, при этом поднимая цены</li> <li>- сменить направление работы в пользу широкого ассортимента техники различного направления: телефоны, гаджеты, компьютерная техника и т.д., а среди фототехники оставить только самые недорогие позиции.</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Укажите основные внешние факторы и возможные внутренние факторы, которые привели к сокращению выручки магазина. Систематизируйте факторы в виде SWOT-анализа (кратко)</li> <li>2. Какие плюсы и минусы есть у предложенных стратегий?</li> <li>3. Каков будет оптимальный вариант развития магазина из указанных стратегий? Или предложите свой вариант.</li> </ol> <p>Пропишите основные шаги по реализации стратегии по основным направлениям: маркетинг, ценообразование, кадры, продвижение и т.д.</p> <p><b>Кейс-задача 2</b></p> <p>Логистическая компания, одна из лидеров рынка, будет проводить стратегическую сессию. Компания является крупным собственником подвижного состава, парк диверсифицирован по типам подвижного состава (крытые вагоны, полувагоны, платформы, цистерны, зерновозы). Также в собственности три терминала в ключевых транспортных узлах страны - в Москве, Владивостоке, Красноярске.</p> <p>Проводя первичный сбор данных по отрасли, выявили следующие тенденции:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. За прошедшие два года наблюдается "контейнеризация" грузопотоков - контейнерные перевозки становятся привлекательнее перевозки в прочих типах подвижного состава. Рост доли контейнерных перевозок составил 26%.</li> <li>2. Наиболее растущий сегмент перевозок - экспорт и импорт с Китаем, а также транзит между Китаем и Европой. Особенно выделяются транзитные перевозки.</li> <li>3. Логистика на указанных маршрутах перевозок в большей степени зависит от дотаций правительства Китая, которые сокращаются с на протяжении двух лет.</li> <li>4. Производители подвижного состава не снижают количества производимых вагонов. Количество подвижного состава растёт, появляются несколько новых игроков.</li> <li>5. Три года назад "на высоком" рынке компания приняла решение о проведении инвестиционной программы в подвижной состав - она была выполнена за год, парк вагонов увеличился на 32%. Программа реализовывалась за счёт заёмных средств на 80%.</li> </ol>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>1. Оцените динамику развития рынка грузоперевозок по железной дороге.</p> <p>2. Какие преимущества имеет компания?</p> <p>3. Как рынок будет формироваться в дальнейшем? Какие риски для компании Вы видите?</p> <p>Предложите свой вариант(ы) стратегии компании на год. Учитывайте не только описанные в кейсе вводные, но и мировые события и состояния рынков производства/сбыта товаров.</p> <p><b>Кейс-задача 3</b></p> <p>Компания «А» является крупной строительной компанией, штаб-квартира расположена в одном из городов миллионников страны. Штат сотрудников – 2500 человек. Годовая выручка – 5 млрд рублей. Основная деятельность компании – это все возможные виды работ нулевого цикла: устройство свай всех типов, погружения шпунта, устройство фундаментов, анкеров. Генеральный директор является собственником и ее основателем (основал в 90-ые годы). Компания старается брать заказы как на рынке госзаказа, так и у частных инвесторов (распределение примерно 50 / 50). Однако, в основном компания привлекается на выполнение кого-либо одного вида работ (скажем при устройстве автомобильной развязки – устроить свайное основание опор большого диаметра). Частный инвестор (Заказчик) предлагается Генеральному директору Компания «А» новый объект – строительство ТЭЦ на территории одного из предприятий инвестора, мощностью 100 МВт, для собственных нужд под ключ. Идея ему нравится так как, во-первых, по первой специальности он теплотехник, а во-вторых, очень хотел бы, чтобы его компания стала именно генеральным подрядчиком по промышленному и энергетическому строительству. Стоимость контракта – 15 млрд. рублей.</p> <p>Условия договора генерального подряда предполагают:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Закупка оборудования (турбины, котлы и т.д.)</li> <li>2) Выполнение строительно-монтажных работ по рабочей документации, которая будет передана Заказчиком от корпоративного проектного института Заказчика;</li> <li>3) Выполнение пусконаладочных работ;</li> <li>4) Ввод эксплуатацию и передача Заказчику.</li> </ol> <p>Структура компании «А»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Высший менеджмент: Генеральный директор, Технический директор, Коммерческий директор, Финансовый директор, Главный бухгалтер.</li> <li>- Техническому директору подчиняются Начальники строительно-монтажных управлений. Всего у компании 3 СМУ (СМУ буровых работ малого диаметра, СМУ буровых работ большого диаметра, СМУ общестроительное).</li> </ul> <p>Есть также свое управление механизации УМ, которое предоставляет свою технику на объекты компании (буровые установки, краны, экскаваторы и т.д.) и производственный отдел (ПТО).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Финансовый директор отвечает за Финансовое управление и ПЭО</li> <li>- Коммерческий директор руководит коммерческим отделом, которые занимается поиском и просчетом будущих проектов.</li> </ul> <p>Некоторые выдержки из предполагаемого договора Генерального подряда: «Подрядчик обязан выполнить все Работы и услуги, предоставить весь персонал, рабочую силу, документацию и Материалы, которые необходимы для поставки, строительства и ввода в эксплуатацию Объекта в соответствии с Договором и Целевым Назначением и устранить в них все Недостатки. По завершении Работ результат работ должен быть в рабочем состоянии, полностью исправен и полностью соответствовать своему</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>Целевому Назначению и иметь подтвержденные проектные характеристики.»</p> <p>«Обязательства Подрядчика по настоящему Договору включают поставку всех Материалов и выполнение всех Работ, как прямо поименованных, так и не поименованных в Контрактной Документации, поставка и выполнение которых необходимы для обеспечения соответствия Работ требованиям Контрактной Документации, а также для обеспечения непрерывности выполнения Работ, их надлежащего завершения в установленный срок, или для безопасной и надежной эксплуатации Объекта.»</p> <p>«Заказчик должен передать Подрядчику в 3-хдневный срок с момента заключения настоящего договора по акту всю необходимую для производства работ разрешительную, проектную, рабочую и техническую документацию, согласованную во всех необходимых государственных контролирующих организациях. Вся документация должна быть со штампом «в производство работ.»</p> <p>«Выплата аванса не является обязанностью Заказчика, и Подрядчик не вправе требовать выплаты аванса, а также откладывать начало или приостанавливать выполнение Работ по Договору в связи с невыплатой Заказчиком аванса.»</p> <p>«Подрядчик также обязуется предоставить не позднее чем за 14 дней до выплаты авансового платежа, согласованную Заказчиком, безусловную и безотзывную банковскую гарантию по первому требованию на сумму авансового платежа в обеспечение своих обязательств по возврату авансового платежа.»</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стоит ли Компании "А" входить в данный проект?</li> <li>2. Если да, то как необходимо изменить внутреннюю структуру и надо ли ?</li> </ol> <p>Перечислите основные риски проекта и пути их минимизации.</p> <p><b>Кейс-задача 4</b></p> <p>Компания "Я" является ведущей интернет компанией с в стране развивающая широкий спектр онлайн- сервисов, основным из которых является поиск в интернете. Компания "Я" является технологическим лидером в стране способным реализовать самые амбициозные задачи по цифровизации обычных бизнес-моделей. В частности, за короткий период времени была оцифрована деятельность по предоставлению услуг такси. Параллельно компания занимается разработкой и управлением систем беспилотного управления автомобилями и данное направление уже может претендовать на мировое лидерство.</p> <p>Эффективный управленческий подход, значительные материальные и нематериальные ресурсы и амбициозные задачи позволяют компании безупречно реализовывать самые масштабные проекты. И, на текущий момент, компания намерена стать лидером в сегменте маркет-плейсов. Рынок маркет-плейсов является достаточно развитым и высококонкурентным. В период пандемии емкость этого рынка растет двукратными темпами. Такими же темпами растут и объемы вложений в эту сферу и другими конкурентами. Но компания "Я" уверена в своих силах и намерена в 3-х летний период выбиться в лидеры на региональном рынке. В основе эффективных действий компании лежат знания, навыки и подходы, которые используются компаний в ежедневной деятельности.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие инструменты могут использоваться компанией для конкурентного анализа рынка маркетплейсов (не менее 3)</li> <li>2. Какие ключевые факторы успеха можно выделить для компании "Я" в новом начинании (не менее 5)</li> </ol>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>Какую конкурентную стратегию исходя из модели Поттера необходимо выбрать компании (обоснуйте)</p> <p><b>Кейс-задача 5</b></p> <p>В крупной компании А, которая занимается машиностроением произошла реструктуризация управления информационных технологий. В ходе реструктуризации введена новая должность заместитель начальника управления по развитию. Должность очень престижная и высокооплачиваемая, подразумевает поиск и внедрение новых технологий в компании, но проблема в том, что компания довольно прогрессивная и многие современные технологии уже внедрены на предприятии. В связи с этим руководство компании при поиске кандидата на указанную должность ставит задачу уже при первом собеседовании кандидатам генерировать идеи развития, чтобы они привнесли в компанию, если получат эту работу. Ответы "нужно подумать" или "нужно проникнуться проблемами компании, найти слабые места и работать в этом направлении" руководителей не устраивают. Но в то же время, когда кандидаты начинают предлагать практические идеи (введение электронного документооборота, цифровая идентификация оборудования, внедрение роботизированных комплексов, беспроводных сетей на предприятии, системы ERP, и т.д.), руководство информирует, что это уже все внедрено, нужно что-то новое. В связи с этим поиск на такую желанную всеми должность затянулся на месяцы. Руководство пытается найти гения, который сходу укажет какие проекты необходимы компании и способы их реализации.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Правильный ли подход у руководства компании, учитывая те условия, которые они предлагают кандидату, а именно огромная з/п и множество бонусов в соц.пакете?</li> <li>2. Какие проекты могут предложить кандидаты, при реализации которых компания станет "на острие" новых технологий? Приведите несколько примеров, опишите их.</li> <li>3. Возможно ли вообще найти такого человека, который на первом собеседовании сможет предложить что-то действительно стоящее? Если все таки это нереально, и необходимо убедить руководство в необходимости погружения в работу нового сотрудника для предложения новых путей направления?</li> </ol> <p>Как убедить руководство в том, что требуется изменить формат собеседования?</p>
Вариант 2	<p><b>Кейс-задача 1</b></p> <p>Предприятие по производству не стандартных крупногабаритных металлоконструкций оказалось в глубоком кризисе. Начиная с 2018 года резко упали объемы производства в виду того ,что стратегический партнер на долю которого приходилось 90 % заказов, обанкротился и находится в состоянии арбитражного управления. Собственник предприятия ,человек средних лет оказался не готов к переменам и нанял управляющего делами для решения вопросов с привлечением новых заказов. На протяжении 2018-2019 года уровень заказов поддерживался. Предприятие было платежеспособным, платило налоги основная часть приходилась на НДС, прибыль показывало маленькую. Весь персонал в составе производственных рабочих , администрации общей численностью 25 человек был оформлен официально. Так как объемы производства упали соответственно заработную плату сократили на треть примерно (сдельная оплата труда) началась текучка. Текучка кадров отразилась на качестве выпускаемой продукции, что привело к ухудшению отношений с партнерами. По прошествии полутора лет директор стал замечать, что не все заказы обрабатываются, многие заказы срываются. Начал выяснять</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>причины, выяснилось что управляющий уводит заказы на другое производство. Кризис усилился. Директор готов выгнать управленца, но есть опасность что уйдут и все наработанные заказы. Собственник, ретроград любит все контролировать и делать сам, вмешивается во все производственные процессы, устанавливает контроль, и мало кому доверяет в принципе. Сам поиском заказов занимается ,но пользуется старыми связями. Продвижением своей компании не занимается в тендерах не участвует.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что в данном случае нужно предпринять собственнику?</li> <li>2. В чем основная ошибка собственника?</li> <li>3. Как вы видите выход из сложившейся ситуации? Если у компании шанс выйти из кризиса? Если да то опишите базовую стратегию.</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 2</b></p> <p>Около 15 лет назад группа энтузиастов швейного дела организовало предприятие «F» и зарегистрировала его, как общество с ограниченной ответственностью. Генеральный директор предприятия обладает контрольным пакетом акций. Деятельности «F» - производство швейных изделий верхней женской одежды: пальто, плащи, куртки. Продукция реализуется через собственный магазин, некоторые магазины города. Совершаются оптовые поставки в другие города.</p> <p>Кто покупает швейные изделия от «F»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Частные лица (женщины в возрасте от 20 до 55 лет);</li> <li>· Магазины с соответствующей ценовой политикой и ассортиментом.</li> </ul> <p>Основные проблемы, с которыми сталкивается компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Высокие налоги;</li> <li>· Постоянное повышение арендной платы, коммунальных услуг, затрат на содержание персонала;</li> <li>· Трудности с приобретением модных, качественных тканей и фурнитуры по экономически выгодной цене в связи с недоступностью рынка импортных товаров из-за роста курса валют;</li> <li>· Задержки оплаты за поставленную продукцию;</li> <li>· Необходимость постоянного мониторинга модных тенденций и продукции конкурентов;</li> <li>· Требовательность покупателей к цене/качеству товара;</li> <li>· Общее снижение доходов населения и его платежеспособности;</li> <li>· Увеличение числа конкурентов, в том числе из-за ввозимых дешевых аналогичных товаров из Китая.</li> </ul> <p>В таких условиях «F» полтора года назад начала испытывать трудности с реализацией продукции. Продажа через розничные магазины упала, оплата за проданный товар стала задерживаться. Крупные заказы на</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>оптовые поставки прекратились. Кроме того, последняя коллекция оказалась «провальной», и из нее была продана только треть через свой магазин.</p> <p>Директор фирмы решил изменить маркетинговую стратегию. В частности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Поставлять товар в партнерские магазины для реализации только мелкими партиями;</li> <li>· Увеличить объем продаж через Интернет-магазин;</li> <li>· Привлечь молодых дизайнеров;</li> <li>· Пересмотреть рынок поставщиков тканей и фурнитуры;</li> </ul> <p>Но внутри самой компании есть сложности между руководителями высшего звена. А именно:</p> <p>Молодой, амбициозный директор по маркетингу, которого генеральный директор принял на работу в связи со сложившимися условиями, считает свою деятельность самой важной. Поэтому не согласовывает своих решений с руководителями других подразделений. Директор магазина («старейший сотрудник» из бывших товароведов, женщина пенсионного возраста) видит свою задачу в администрировании, следит за соблюдением дисциплины сотрудниками и количеством товара на складе. Она не ведет «клиентскую базу», считает современные инструменты «диджитал» продвижения «баловством».</p> <p>Генеральный директор фирмы настойчиво пытается изменить положение и стиль работы, но коллектив, в основном состоящий из «проверенных сотрудников» (в том числе, продавцов) «пассивно» сопротивляется. Налицо конфликт между коллективом магазина и новым молодым директором по маркетингу.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие действия Вы бы предприняли на месте генерального директора, чтобы решить проблемы управления персоналом и конфликтами?</li> <li>2. Какую маркетинговую стратегию Вы бы предложили генеральному директору, чтобы спасти компанию от краха?</li> </ol> <p>Дайте «совет» собственникам в связи с текущей ситуацией.</p> <p><b>Кейс-задача 3</b></p> <p>Производственное предприятие занимающееся добычей сырья ООО "Добыча". Добыча происходит в отдаленных районах, дорожное сообщение отсутствует. Людей доставляют вертолетным транспортом, груз и технику по зимнику и навигацией. Производственные процессы отлажены не очень хорошо. На вахте работают люди, проживающие в других регионах. После выезда с месторождения, люди в офис на "большой земле" не заезжают, а отправляются сразу самолетами домой, в тот регион, в котором они проживают.</p> <p>Работа производится следующим образом. Выбираются подрядчики на производство работ. Производится их мобилизация, монтажи и затем они выполняют работу. Компания ООО "Добыча" является заказчиком и следит за работой подрядчиков, на месторождении от заказчика имеются супервайзеры и технологи, которые контролирует весь производственный процесс.</p> <p>В офисе заказчика на "большой земле" также есть персонал, который в</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>свою очередь также контролирует процесс производства и в том числе своих супервайзеров и технологов. На деле выходит так, что полевые специалисты заказчика не особо проявляют инициативу, а ждут указаний сверху. Но люди, находящиеся в офисе, не видят процесс на месторождении и не всегда могут отдавать четкие адекватные указания. От этого процесс управления производством осуществляется неэффективно.</p> <p>Руководству пришла в голову идея внедрить систему менеджмента качества, чтобы процесс пошел эффективно. Но подход самого же руководства к этому вопросу оказался формальный. Т.е. есть идея внедрения, но что то перестраивать или менять ни у кого желания нет. Просто решено найти человека, который бы внедрял систему менеджмента качества.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каким образом, на ваш взгляд, возможно повысить эффективность работы производства?</li> <li>2. Что делать специалисту по внедрению СМК, если поддержки от руководства нет? с чего начать?</li> </ol> <p>Жизнеспособна ли идея по внедрению СМК в компании, ситуация которой описана выше?</p> <p><b>Кейс-задача 4</b></p> <p>Розничный магазин, специализирующийся на продаже спортивной одежды, обуви и инвентаря, "Фортуна Плюс" имеет следующую организационную структуру внутри магазина: директор, заместитель директора, старший кассир, заведующий складом, продавцы, кассиры, кладовщики. Незадолго до введения ограничительных мер магазин распродал остатки зимней коллекции одежды и обуви, зимнего инвентаря со скидками, завозил и размещал в зале весеннюю коллекцию одежды и обуви, велосипедов, роликовых коньков. После того, как непродовольственные магазины были закрыты, магазин "Фортуна Плюс" одним из первых открылся в качестве пункта выдачи заказов, поскольку имел свой сайт, где был представлен весь ассортимент товаров, была возможность оформить заявку, даже оплатить онлайн и через четыре часа прийти и получить заказ. Сотрудников магазина директор не увольнял, отправил в оплачиваемые отпуска, но они к началу года были не у всех, поэтому всегда были сотрудники, кто смогли оперативно выйти на работу. Количество заказов росло с каждым днем, поскольку "Фортуна Плюс" был одним из немногих спортивных магазинов, кто открылся, поэтому от клиентов не было отбоя, с ростом продаж росли и количество возвратов/ обменов. При этом даже при условии роста продаж магазин все равно не выходил на планируемые оборот и необходимо было принимать решения, чтобы оставаться на плаву.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие нужно предпринять решения в части персонала, чтобы оптимизировать расходы на фонд оплаты труда?</li> <li>2. Какие есть способы увеличения продаж в рамках действия ограничительных мер, когда магазин не может работать в полном формате, а только как пункт выдачи заказов?</li> </ol> <p>Какие стоит предпринять действия относительно ассортимента в условиях ограничения передвижений людей, закрытием спортивных клубов и роста популярности фитнеса в домашних условиях?</p> <p><b>Кейс-задача 5</b></p> <p>Магазин М реализует автомобильные запчасти. 8 лет назад это было небольшое торговое предприятие, на данный момент в ассортименте более 10 тыс. наименований, компания регулярно сотрудничает с более, чем 50 поставщиками. Однако с ростом предприятия совершенно не менялась бизнес-модель компании - фактически организация работы осталась на</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>прежнем уровне. Естественно, в такой ситуации собственник понимает, что компанию охватывает "болезнь роста".</p> <p>Собственник провел поверхностный анализ деятельности компании, по результатам увидел следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- база данных ведется хаотично, отчеты готовятся несистемно, несмотря на наличие CRM, ERP и др.</li> <li>- следовательно, нет понимания того, как развивается рынок, и как компания может гармонично развиваться на тех или иных сегментах рынка</li> <li>- нет понимания того, какие направления наиболее прибыльны: для одних клиентов востребован один тип товара, для других другой, то есть, все "сбалансированно", как считает руководитель</li> <li>- компания при разработке ценовой политики ориентируется на конкурентов, расположенных в регионе присутствия</li> <li>- примерно 20% клиентов - постоянные, остальные сотрудничают с компанией одновременно и периодически.</li> </ul> <p>В итоге после проведения анализа собственник еще больше запутался в том, как ему структурировать работу компании и составить стратегию развития.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можно ли назвать какие-то ошибки в работе компании и в проведенном анализе собственника?</li> <li>2. Составьте краткий план комплексного анализа компании: какие направления собственник должен изучить и какие инструменты использовать.</li> </ol> <p>Предложите общие направления для развития компании.</p>
Вариант 3	<p><b>Кейс-задача 1</b></p> <p>Успешная ИТ компания, работающая в небольшом городе X, существует уже 10 лет. Основу компании составляют бывшие однокурсники. Каждый из них, за это время, стал руководителем одного из отделов или направлений компании. За эти годы, компания зарекомендовала себя как, способная реализовать любые по сложности проекты. Основными клиентами являются две продуктовые компании. Также, часть работ, компания выполняет для крупных ИТ заказчиков из разных стран.</p> <p>Месяц назад, компания получила большой заказ от очень известной ИТ компании. Своими силами справиться не представляется возможным. Но у компании есть 6 месяцев для подготовки команд, которые будут участвовать в реализации проекта.</p> <p>Руководство компании принимает решение формировать команды в других регионах страны, так как, в небольшом городе X, недостаточно классных специалистов для такого масштабного проекта. Планируемый срок проекта 3 года.</p> <p>Рассматривается вопрос о перемещении действующих руководителей отделов: проектного офиса, разработки и тестирования, в города К и М, где будут открываться филиалы компании. На местах, должны будут остаться ведущие специалисты, которые будут, на начальном этапе, исполнять обязанности руководителей отделов. Все работы по уже существующим проектам, будут, как и прежде, вестись в городе X.</p> <p>Если все пойдет по намеченному плану и компания реализует проект, то станет получать проекты от крупной ИТ компании на постоянной основе. Это означает, что фирмы, открытые в городах К и М, продолжат работать и дальше.</p> <p>Руководство компании стоит перед выбором, как поступить, кого из специалистов кроме руководителей отделов, перемещать в города К и М? Кто продолжит работать над уже существующими проектами и разработками? Как сохранить слаженность работы команд и высокую</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>эффективность? Как не утратить те отношения, которые позволяли всем работать как одна продуктивная команда?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Правильное ли решение принимает руководство компании планируя открыть свои филиалы в городах К и М?</li> <li>2. Является ли правильным решение о перевозе / релокации руководителей и ключевых сотрудников в города К и М? Какие условия необходимо предложить сотрудникам при переезде?</li> </ol> <p>Если бы Вы были руководителем этой ИТ компании, как бы Вы поступили?</p> <p><b>Кейс-задача 2</b></p> <p>Генеральный директор небольшой производственной компании, которая занимается производством мягкого мороженого и сопутствующих продуктов решил расширить ассортимент производства. Он принял решение закупить оборудование и наладить производство мукомольной продукции. Такая идея ему пришла в голову из-за того, что ряд покупателей его основной продукции проявили заинтересованность в приобретении гречневой и пшеничной муки. Существующие производственные площади позволяли развернуть новую линию и отгородить ее от основного производства. Директор сам произвел необходимые расчеты для запуска нового производства, взял кредит на закупку нового оборудования и нанял подрядчика для его установки. Далее дал поручение отделу закупок найти поставщиков сырья для нового производства. После запуска новой линии неожиданно для директора начались проблемы. Оказалось, что не все покупатели действительно были готовы покупать новую продукцию, а предварительных договоров на поставки новой продукции с ними никто не заключал. Из-за этого на менеджеров по продажам внезапно свалилась новая задача по сбыту незнакомого для них продукта, что привело к недовольству менеджеров. Руководителю отдела продаж также был увеличен ежемесячный план продаж, который он был вынужден поспешно внедрять для своих подчиненных. Более того оказалось, что на производстве нет специалистов, которые могли бы чинить и обслуживать новую линию и теперь компании приходится нанимать специалистов со стороны. И теперь во время поломки данная линия простаивает, что срывает и так не многочисленные поставки и приводит к угрозе потери немногочисленных покупателей.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем причина проблем, возникших после запуска новой линии?</li> <li>2. Какой на ваш взгляд должен был быть план запуска новой линии?</li> </ol> <p>Предложите варианты выхода из сложившейся ситуации.</p> <p><b>Кейс-задача 3</b></p> <p>Местная компания "АвтоПлан", занимающаяся производством и продажей автомобилей, вышла на рынок в 2014 году.</p> <p>До 2019 года продукция имела средний объем доходов и особо не развивалась, оставаясь на региональном уровне.</p> <p>В 2019 году руководство решилось на реструктуризацию компании и выход на новые рынки продаж в других городах, но такая политика получила довольно отрицательную динамику роста и на протяжении всего года не давала никаких положительных результатов. Рекламные акции и скидки, которые предоставляла компания, результатов также не принесли. Руководство пробовало продвижение через таргетированную рекламу, размещение баннеров и рекламных щитов. Но проблема не решалась, возможно еще и потому что, финансы компании не позволяли выгодного</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>географического расположения нового филиала, а лишь в области. Компания «АвтоПлан» снизила количество производимых автомобилей и конвейеры встали. На данном сегменте рынка в более развитых городах, куда стремилась компания существует более мощный конкурент – компания «С», которой требуется открыть производство в данном регионе в центральной части, чтобы увеличить количество продаж и выйти на лидирующие позиции.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какую стратегию можно использовать компании «АвтоПлан» в данном случае?</li> <li>2. Какие бы Вы описали стратегическую концепцию компании, есть ли она?</li> <li>3. Что можно посоветовать компании в сфере "раскрутки", рекламы и PR для развития собственного бренда на новом месте?</li> </ol> <p>Оцените шансы "АвтоПлан" выйти на новый уровень дохода в связи с открытием филиалов в крупных центрах страны</p> <p><b>Кейс-задача 4</b></p> <p>Компания А - торговая сеть по продаже продуктов питания и непродовольственных товарами. Она относится к формату жесткого дискаунтера и может позволить себе продавать товары на 20–30% дешевле конкурентов. Компания основана около 10 лет назад. В последние 3-4 года компания активно развивается и завоевывает новые рынки в России и ближнем зарубежье, общее кол-во магазинов уже более 1000.</p> <p>Отличительные особенности компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Децентрализованная система управления</li> <li>- Компания развивается только за счет собственных средств</li> <li>- Розничные цены в магазинах компании ниже на 20-30% конкурентов</li> <li>- Компания не вкладывается в дорогостоящее оборудование и сервис</li> <li>- Товарная матрица магазинов до 1000 наименований товара</li> </ul> <p>При этом успешность компании в разных регионах разная. В регионе Б компания на рынке уже 5 лет. За эти 5 лет компания открыла более 12 магазинов, 7 из которых работают в настоящее время, остальные магазины компания вынуждена была закрыть в виду их не рентабельности. Работающие магазины не показывают ожидаемую текущую рентабельность и составляет не более 1%, кроме того динамика результатов отрицательная, что не устраивается руководство компании. Выручка действующих магазинов падает к прошлому году на 10%.</p> <p>При этом по расчетам компании емкость рынка данного региона позволяет открыть до 30 магазинов сети.</p> <p>Вы новый руководитель региона. До прихода в компанию на эту должность вы мало, что знали и слышали о компании. Перед вами поставлена задача улучшить результаты текущих магазинов до +15% LFL и увеличить за ближайшие 3 года общее количество магазинов в регионе в 2 раза, повысить рентабельность магазинов до +3%.</p> <p>Очевидно, что в регионе требуется комплексное решение по улучшению эффективности.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проанализируйте заявленные проблемы компании в регионе В, предложите варианты решения?</li> <li>2. Разработайте план стратегических мероприятий?</li> </ol> <p>Предложите комплекс мер, связанных с маркетингом?</p> <p><b>Кейс-задача 5</b></p> <p>Компания Х работает на рынке услуг в транспортной сфер более 10 лет. Основной деятельностью является услуга экспедиции грузов.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>Существующая команда продаж поделена на 4 группы/модуля. Руководитель каждого модуля работает в компании с начала ее основания. В модуле находится 7 сотрудников, 1 руководитель, 5 менеджеров, непосредственно работающих с клиентами, и 1 поисковик. Задача поисковика - поиск новых клиентов для модуля.</p> <p>Проведя оценку потенциала рынка и получив данные о том, что на рынке много компаний не являются клиентами компании, директор принимает решение о развитии команды продаж.</p> <p>Рассматривая варианты развития, он решает не набирать в имеющиеся модули новых сотрудников продаж, а создать еще один, 5-ый модуль.</p> <p>При оценке возможных кандидатов на позицию руководителя модуля, директор обращает внимание на тех сотрудников продаж, кто наиболее результативен в работе с клиентами, обладает хорошими организационными качествами. Основной акцент при выборе кандидата, директор хочет сделать на профессиональных амбициях работника и желании развиваться.</p> <p>Лучше всех на эту позицию подходит два сотрудника.</p> <p>Один из них менеджер по работе с клиентами одного из модулей. Молодой, успешный, добросовестный, амбициозный, но без опыта управления командой.</p> <p>Второй кандидат - руководитель одного из модулей. Также как и первый кандидат успешен в работе, является хорошим руководителем модуля и обеспечивает плановые продажи. На позицию руководителя нового модуля заявился сам, желая принять участие в развитии компании. Это соответствует его активной жизненной позиции.</p> <p>Директор стоит перед выбором: кому поставить задачу по формированию модуля. Сможет ли новый модуль быстро привлечь новых клиентов. Достаточно ли будет одного дополнительного модуля для полного охвата клиентов на рынке.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как поступить руководителю компании в данной ситуации. Кому поставить задачу организовать новый модуль продаж?</li> <li>2. Какие еще возможности, кроме развития нового модуля продаж, можно использовать для увеличения доли рынка?</li> </ol> <p>Должен ли руководителю компании определить правила, при которых клиентов необходимо искать в конкретном регионе, или может действовать принцип единой территории поиска клиентов?</p>
Вариант 4	<p><b>Кейс-задача 1</b></p> <p>Туристическое агентство, организующее как групповые, так индивидуальные туры для частных клиентов, отметив два года успешной работы на российском рынке, столкнулось с ограничениями передвижения по миру по причине неблагоприятной эпидемиологической обстановки. В связи с этим, перед компанией возникла потребность в уменьшении издержек, а также необходимость изменить бизнес-модель.</p> <p>Компания организует групповые (до 6-ти человек), а также и индивидуальные туры. Основные направления - самые отдаленные уголки земли, такие как Мьянма, Алжир, Марокко, Колумбия, Перу.</p> <p>У компании имеется 2 основных сегмента:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Корпоративные клиенты – 5% заказов (team-building);</li> <li>2) Частные клиенты – 95% (экстремальные туры и развлечения).</li> </ol> <p>В настоящий момент существует небольшой отдел продаж, в котором всего</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>три сотрудника. Один из них работает с момента открытия агентства, остальные сотрудники пришли менее года назад. Ни один из сотрудников ранее не имел опыта продаж туристических услуг и опыта работы с VIP-клиентами. Так сложилось, что первый сотрудник работает с 60% клиентов компании, второй и третий – с 20%. Результаты продаж выше всего у второго сотрудника (50% от общего объема), а хуже всего у третьего (10%). При этом у первого сотрудника больше всего новых клиентов (80% всех новых клиентов в компанию привлекает именно он), в то время как третий вообще не работает с новыми клиентами.</p> <p>Заработная плата менеджеров состоит из оклада и процента с продаж. Система мотивации (материальной и нематериальной) в компании пока еще не разработана. Руководство компании не видит в этом необходимости, исходя из того, что отдел продаж небольшой.</p> <p>Вот уже несколько месяцев как существуют ограничения передвижения по миру, в связи с этим компания приостановила продажу своих услуг. Доходы равны нулю, а расходы - существенные. Основные затраты компании - это затраты на ФОТ, поскольку оклад у менеджеров по продажам составляет: 50 000 рублей для первого сотрудника, 40 000 рублей для второго сотрудника и 25 000 рублей для третьего сотрудника.</p> <p>Перед компанией стоит две задачи: уменьшить расходы (путем сокращения сотрудников или путем изменения размера оплаты труда), и изменить бизнес-модель, чтобы увеличить доход в текущих реалиях.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какой задачи стоит уделить наибольшее значение: уменьшение издержек или изменению бизнес-процессов?</li> <li>2. Необходимо ли поменять существующую бизнес-модель для решения поставленных задач? Если да, то какая бизнес-модель будет наиболее эффективна в существующих реалиях?</li> </ol> <p>Какие нормативы и изменения в работе менеджеров по продажам помогли бы в ближайшей перспективе улучшить результаты работы компании в целом?</p> <p><b>Кейс-задача 2</b></p> <p>Компания, резидент особой экономической зоны (далее ОЭЗ) промышленно-производственного типа, начала строительство завода. В качестве инвестиционного транша получен валютный заем от иностранного учредителя в долларах США. Полученные денежные средства не были израсходованы до конца текущего периода.</p> <p>На конец отчетного квартала, в связи с волатильностью курса рубля по отношению к доллару, в учете образовалась положительная курсовая разница в существенной сумме.</p> <p>Компания, как резидент ОЭЗ пользуется льготами по налогу на прибыль, зачисляемый в региональный бюджет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>0% - первые пять лет</li> <li>5% - с шестого по десятый годы</li> <li>13,5% - с одиннадцатого года и далее.</li> </ul> <p>Главный бухгалтер Компании сформулировала свои сомнения о текущей ситуации генеральному директору:</p> <p>курсовая разница - это внереализационный доход компании, сумма существенна, такой вид дохода и налог на прибыль по обще установленной ставке не был спланирован в инвестиционном проекте. Главный бухгалтер не знает, можно ли применять льготную ставку для такого вида доходов.</p> <p>Генеральный директор, в свою очередь выразил сомнения о начале применения льготной налоговой ставки и о корректировке</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>инвестиционного проекта исходя из новых вводных. Помогите разрешить сомнения генеральному директору и главному бухгалтеру компании - резиденту ОЭЗ.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Являются ли образовавшиеся курсовые разницы доходом (расходом), полученным в ходе реализации инвестиционного проекта ОЭЗ? Возможно ли инвестору пользоваться льготой по налогу на прибыль? Обоснуйте свое решение.</li> <li>2. Если на первый вопрос Вы дали положительный ответ: нужно ли инвестору начинать использовать льготу по налогу на прибыль, поскольку начинает течь срок первого пятилетия применения нулевой ставки, либо дождаться запуска производства и льготировать основную деятельность? Если на первый вопрос Вы дали отрицательный ответ: нужно ли корректировать инвестиционный проект на сумму курсовых разниц? Предложите обоснованное управленческое решение. Обоснуйте принятое управленческое решение с точки зрения инвестиционной эффективности.</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 3</b></p> <p>Группой предпринимателей в одном из региональных центров с нуля создается завод осветительных приборов. Подобных производств в регионе не было и нет. Завод планирует выпускать продукцию по 3 направлениям. Получив соответствующую информацию от маркетологов компании о состоянии местного рынка, руководство в общих чертах сформулировало свои производственные и маркетинговые планы :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Уличные светильники, 2 наименования продукции. Ориентир на единственного крупного заказчика МУП Горсвет, внутри региона конкуренции нет, конкуренция предстоит с крупным федеральным производителем, который и выигрывает все аукционы последние годы, объявленные муниципальным заказчиком</li> <li>- Промышленные светильники, 4 наименования продукции. Рынок внутри региона абсолютно бесконкурентный, при этом в региональном центре свыше 30 крупных промышленных предприятий, которые закрывают свои нужды у разных поставщиков по всей территории СНГ)</li> <li>- Торгово-офисные светильники, ассортиментный план - 20 наименований продукции Региональный рынок можно охарактеризовать как высококонкурентный уже даже за счет количества и предложений местных торговцев, к тому же дополнительно подогреваемый поставками из других регионов. Сам рынок довольно емкий, данный региональный центр один из лидеров по количеству торговых и офисных помещений в соотношении с количеством населения. В оптимистичных планах руководства планируемая доля рынка ~ 3-5%</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какую бизнес-стратегию по каждому направлению целесообразно предложить руководству ?</li> <li>2. Какие преимущества и какие риски имеются в представленных планах ? На чем стоит сосредоточить основное внимание и где и как предстоит страховать риски ?</li> </ol> <p>Каким образом заводу наиболее эффективно позиционировать свою продукцию по каждому из направлений ?</p> <p><b>Кейс-задача 4</b></p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>На рынке произошло объединение двух крупных сотовых ритейлеров. На момент слияния у одной компании было 5000 торговых точек по РФ у другой компании 4500 торговых точек по РФ.</p> <p>В одной компании филиальная система управления, основная программа учета SAP , а в другой компании централизованная основная программа учета 1С.</p> <p>Рынок насыщен конкуренция большая, до объединения у обеих компаний была стратегия занять свою нишу, поэтому открывали торговые точки независимо от того приносят они прибыль или нет.</p> <p>Обслуживали торговые точки по 10 000 сотрудников бэк офиса ( бухгалтерия, маркетинг, служба безопасности, финансовый отдел, ИТ, телекоммуникации, отдел эксплуатации, отдел аренды, отдел закупок, отдел продаж и другие)</p> <p>В новой компании при анализе показателей торговых точек выявлено 70% убыточных.</p> <p>Так как объединились 2 компании то обязательно необходимо провести ребрендинг, потому что юридически одна из компаний прекращает свое существование.</p> <p>В связи с тем, что компания стала работать в убыток, обслуживание торговых точек по затратам превосходит над прибылью, на совете директоров новой объединенной компании принято решение основную программу учета использовать SAP, принять филиальную (децентрализованную) систему управления и принимают решение о необходимости новой стратегии.</p> <p>Принята "Стратегия сокращения издержек"</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Правильную ли стратегию выбрал совет директоров?</li> <li>2. В чем заключается стратегия сокращения издержек?</li> </ol> <p>Какие мероприятия можно провести для того, чтобы компания начала приносить стабильную прибыль.</p> <p><b>Кейс-задача 5</b></p> <p>В организации, при моделировании бизнес-процессов и определении функций структурных подразделений, на границе между процессами «Проектирование и разработка» и «Маркетинг и продажи» возникло недопонимание и тлеющая конфронтация распределения ответственности. Владельцем процесса «Проектирование и разработка» является начальник отдела развития – ему подчиняются конструктора и технологи и как ответственному за «развитие» ему вверяют обязанности по созданию новой или модернизации серийной продукции. Он постоянно должен быть на гребне волны ожиданий и потребностей рынка, своевременно предлагая серийный инновационный продукт потребителю.</p> <p>Владелец процесса «Маркетинг и продажи» является начальник отдела маркетинга и продаж, которому подчиняется небольшой штат активно продающих маркетологов. При определении границ процесса и ответственности сотрудников отдела маркетинга фиксируются: продажи, маркетинговые мероприятия по продвижению серийно выпускаемой продукции, обратная связь от потребителя в части поставленной ему продукции – оценка удовлетворенности. Задачи по исследованию рынков, анализ перспектив развития и планированию инноваций должны находиться в ответственности «Развития».</p> <p>Ответственный за «Развитие» оперирует к тому, что у него в функциональном подчинении только технари, которые не так много общаются с потенциальными потребителями и не могут проводить сбор и анализ информации ожиданий рынка. Если к нему, как владельцу процесса, в какой-то части позволили привлекать маркетологов для сбора и обработки</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>необходимой информации, то результативность в направлении постоянной конкурентоспособности была бы более очевидной.</p> <p>Но:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- все продающие заняты непосредственно продажами и резерва нет;</li> <li>- персонал, работающий с клиентами не готов фиксировать конкретные технические аспекты будущих потребностей клиентов, т.к. не владеет глубоко природой продукта;</li> <li>- конструктора и технологи редко работают «в полях», мало общаются с потребителями и не обладают навыками стратегического планирования;</li> <li>- дополнительный ресурс в виде персонала либо привлечения сторонних экспертов не предусмотрен;</li> <li>- проект по разработке нового продукта с частью маркетинговых исследований может быть открыт только с предоставлением проработанного технико-экономического обоснования.</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как меры можно предпринять для оптимизации предложенной функционально- процессной модели для обеспечения синергетической работы технической и службы по работе с клиентами?</li> <li>2. Если удастся привлечь часть дополнительных ресурсов на решение предложенной дилеммы, то в каком направлении лучше работать – набор собственного персонала (кого и кому?) привлечение сторонних экспертов, иное?</li> </ol> <p>В каком направлении лучше работать в части повышения компетенций сотрудников?</p>
Вариант 5	<p><b>Кейс-задача 1</b></p> <p>Компания А более 15 лет занимается производством, а также оптовыми и розничными продажами хлебо-булочных изделий. В течение первых 7-8 лет продукция отличалась высоким качеством и большим разнообразием. При этом стоимость не превышала рыночный уровень, что способствовало быстрому охвату рынка. Компания расширялась и кроме города начала распространять продукцию в близлежащие регионы. Генеральный директор (ГД) компании пользовался большим авторитетом среди представителей отрасли, а также среди сотрудников. Сотрудники получали конкурентную зарплату, были мотивированы, соблюдали дисциплину.</p> <p>К сожалению, в результате несчастного случая ГД погиб и руководство компанией перешло к ближайшему родственнику Павлу. Павел имеет экономическое образование и опыт работы в больших компаниях. Но он не смог выстроить взаимно уважительных отношений с сотрудниками и уровень дисциплины начал падать. Сотрудники порой позволяют себе не приходить на работу без предупреждения руководителя, что срывает производственный процесс.</p> <p>Кроме этого, недалеко от компании А открыли продуктовые и другие хлебо-булочные магазины, что повысило уровень конкуренции. Продажи продукции и доходы компании снизились на 30%. Сотрудники уходят к конкурентам из-за низкой зарплаты.</p> <p>Ситуацию усугубляет нестабильность экономики страны: подорожало сырье, повысились налоги и коммунальные выплаты. Введение новых регуляций поставило Павла перед необходимостью внедрения изменений, что тоже требует дополнительных вложений.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проанализируйте причины резкого ухудшения состояния компании А</li> <li>2. Предложите стратегический план для спасения компании, для роста продаж и увеличения доходов</li> </ol> <p>Порекомендуйте как мотивировать сотрудников в создавшейся ситуации</p> <p><b>Кейс-задача 2</b></p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>Компания, в соответствии с тенденциями её отрасли (строительной), хочет трансформироваться в цифровую компанию. Руководство Компании, кроме идеи стать «цифровой компанией», не имеет четкого понимания, что такое цифровая компания, что для этого нужно и как трансформироваться. Основной персонал Компании – высококвалифицированные специалисты, среднего возраста около 50 лет. Они готовы принимать новое, но достаточно скептически. Используемые технологии работы предполагают минимум ИТ-систем - на уровне офисных программ и электронной почты. В составе Компании имеется отдел методологии, которому была поставлена задача разработать план трансформации Компании в «цифровую». Сотрудники отдела методологии – опытные специалисты в процессном управлении и создании процессных документов. Задачами по стратегическому планированию отдел методологии никогда не занимался. Попытки уточнить у руководства Компании их видения «цифровой компании» заканчиваются безрезультатно с претензиями «вы отдел методологии – вы и должны все рассказать».</p> <p>Отдел методологии находится в затруднительном положении, т.к. не понимает ожиданий руководства Компании, но задачу должен выполнить. Причем, план трансформации должен быть реализуем в сжатые сроки. В целом, идея трансформации персоналом Компании воспринимается скорее отрицательно, чем положительно.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как отделу методологии получить ожидания руководства Компании?</li> <li>2. Что должен включать в себя план трансформации?</li> </ol> <p>Какие риски необходимо учесть при создании плана трансформации?</p> <p><b>Кейс-задача 3</b></p> <p>В крупную производственную компанию по приглашению собственника был привлечен специалист системы менеджмента качества (далее - СМК) и моделированию бизнес процессов в соответствии с требованиями ISO 9001. Между собственником бизнеса и приглашенным специалистом была достигнута договоренность о следующей последовательности работ по внедрению в компании процессно-ориентированной модели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- полный аудит кампании в части ее производственной системы, процессов и текущего функционирования СМК;</li> <li>- разработка и внедрение корректирующих мероприятий;</li> <li>- моделирование бизнес процессов верхнего уровня в рамках стратегической сессии с руководителями (владельцами процессов) компании;</li> <li>- обучение руководителей (владельцев) процессов и сотрудников компании понятиям процессной модели управления - требованиям ISO 9001, риск-ориентированному менеджменту и понятию аудита СМК;</li> <li>- совместная детальная разработка регламентов процессов верхнего уровня и подпроцессов с их владельцами в бумажном виде;</li> <li>- утверждение сформированная модели;</li> <li>- последующая автоматизация процессов с применением одной из BPM платформ.</li> </ul> <p>В рамках достигнутой договоренности были реализованы изначальные этапы внедрения, но на этапе регламентации столкнулись с определенными трудностями. Выполняя задание собственника, который обозначил свое желание в подробной и детальной прослеживаемости процессов, форма разработанных регламентов бизнес-процессов представляла собой массивный документ, который в зависимости от процесса варьировал в размере от 30 до 60 страниц. Бизнес процессы были классические (управление персоналом, технологическая подготовка производства, управление качеством и т.д.) для промышленных компаний и каждый</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>процесс охватывал функциональную ответственность подразделений с количеством персонала от 5 до 150 (производство) сотрудников. Форма регламента включала детальное описание области процесса, входов, выходов, ресурсов, регламентов обеспечивающих функционирование, типовые риски, методы анализа рисков, методику анализа результативности и т.д.</p> <p>Результат регламентации вызвал острое неприятие как у разработчиков (владельцев процессов), так и у рядовых исполнителей, которые зачастую не могли погрузиться в подобный объем информации, не понимали для чего это нужно и как можно с этим работать.</p> <p>В результате на выходе этапа получилась масса формализованных, сложно-понимаемых регламентов процессов, где на бумаге сложно прослеживались и синхронизировались входы и выходы, не говоря уже о внутреннем контексте, распределении функций и исполнительской ответственности. Процессы не заработали. Не помогли: дополнительное обучение, разъяснительная и мотивационная работа, принуждение владельцев через демонстрацию результатов аудитов. Ясно было, что к автоматизации приступать нет возможности.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Насколько правильны, с вашей точки зрения, были достигнутые между собственником и специалистом договоренности об этапах и последовательности внедрения процессно-ориентированной модели компании? Кратко опишите модель, которая, по вашему мнению, в данной ситуации была бы верна.</li> <li>2. Какой подход должен был избрать специалист, имея ограничения в виде запроса от собственника на подробное описание процессов и с другой стороны неадекватности предложенной рядовым исполнителям формы регламентации?</li> </ol> <p>Какие мероприятия, на примере предложенного портфеля, можно предложить для вовлечения и принятия персоналом происходящих непопулярных изменений по переходу к процессно-ориентированной модели.</p> <p><b>Кейс-задача 4</b></p> <p>Компания "Пандемия" успешно работала на рынке по продаже бытовой техники в своей области. Продажи росли и в течение 3х лет были открыты 2 филиала в 2х ближайших городах области. Также был открыт магазин по продаже компьютерной техники, который также приносил хороший доход. Бытовую и компьютерную технику покупали у партнеров в столиц, а их было около 4х крупных компании остальные были мелкие. Все было хорошо в течение 5лет, продажи росли и поставки товара не прекращались. Но через какое-то время эти крупные компании начали продвигаться в регионы и открывать филиалы для продажи в розницу, также забирая сервисное обслуживание по многим маркам, при этом конкурируя между собой, а также с местными мелкими компаниями. Региональным компаниям стало тяжело конкурировать с ценами и ассортиментом продукции филиалов столичных компании и начались проблемы с продажами и с сотрудниками так как новые компании переманивали опытных специалистов, и многие начали банкротиться.</p> <p>Компания "Пандемия" также имела контракт на поставку водонагревателей и была единственным представителем данной продукции в Республике Казахстан. Они имели хорошую ликвидность как для продажи так и при обмене на др.технику. Единственным условием было увеличить объем закупок этой марки и открытии оптового склада.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что должен был сделать директор ООО "пандемия" за предыдущие 5 лет, помимо открытия 2х филиалов дополнительно, пока были хорошие</li> </ol>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>доходы?</p> <p>2. Как удержать контракт по водонагревателям и что нужно сделать? Как удержать рынок региональным мелким компаниям при конкуренции с сетями крупных компании?</p> <p><b>Кейс-задача 5</b></p> <p>Компания А начала свою деятельность в начале 90-х годов, реализовав свой первый крупный проект по открытию сети розничных магазинов по направлению торговля электроникой. Став достаточно известной, компания А продала магазины розничной сети и ушла в производство по направлению глубокая заморозка и реализация продуктов питания. Начинали производство компания А имела всего лишь 1 единицу оборудования, а далее последовал агрессивный рост инвестиций и далее масштабная рекламная компания бренда. За три года от начала старта нового проекта компания А заняла лидирующее место в производстве замороженных продуктов питания и перед кризисом 1998 попутно открыла сеть ресторанов на базе фирменных продуктов и собственной пивоварни. Ресторан сразу же привлек внимание и стал модным и посещаемым. Экономический кризис 1998-2000 гг. преодолен был компанией достаточно уверенно и даже в данный период наблюдался рост выручки и прибыли от продаж.</p> <p>Далее компания А стала развиваться в направлении создания стратегических альянсов. Речь пошла о создании альянса с крупной инвестиционной компанией (компания В) для создания грамотной команды по управлению расширяющимся бизнесом и обеспечению финансовой и управленческой поддержки. Такой альянс удалось создать и вновь созданное партнерство стало прирастать активами и активно скупать акции пищевых компаний, в том числе и зарубежных. к 2003 г. общая выручка альянса, включающая производство замороженных продуктов питания, ресторанный бизнес, переработка мясопродуктов и молочных изделий выросла в 4 раза относительно 2000 г.). На этом благоприятном витке развития альянса, один из собственников компании А, стоящий у ее истоков сделал заявление о выкупе ранее принадлежавшей ему доли предприятия по производству замороженных продуктов питания. А компания В перевела свои активы в управление зарубежным партнерам.</p> <p>1. Какие особенности корпоративной стратегии компании А в период с начала создания по 2004 г.? Ее сильные и слабые стороны?</p> <p>2. Какие стратегические решения руководства компании А в период кризиса 1998-2000 гг. позволили успешно его преодолеть?</p> <p>Какие стратегические перспективы дальнейшего развития компаний альянса?</p>

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

**Факультет** \_\_\_\_\_  
(наименование факультета)

**Направление/специальность подготовки:**  
(код и наименование направления / специальности подготовки)

**Профиль/специализация:**  
(наименование профиля/специализации)

**Форма обучения:**  
(очная, очно-заочная, заочная)

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(Подпись)

\_\_\_\_\_  
(ФИО)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ**

**НА** \_\_\_\_\_  
(вид практики)

\_\_\_\_\_  
(тип практики)

обучающегося группы \_\_\_\_\_  
(Шифр и № группы)

\_\_\_\_\_  
(ФИО обучающегося)

**Место прохождения практики:**

\_\_\_\_\_  
(наименование структурного подразделения Организации)

Срок прохождения практики: с « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### Содержание индивидуального задания на практику<sup>1</sup>:

№ п/п	Виды работ
1.	Инструктаж по соблюдению правил противопожарной безопасности, правил охраны труда, техники безопасности, санитарно-эпидемиологических правил и гигиенических нормативов.
2.	Выполнение определенных практических кейсов-задач, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности по итогам _____
	(вид практики, тип практики)
2.1.	Кейс-задача № 1
2.2.	Кейс-задача № 2
2.3.	Кейс-задача № 3
2.4.	Кейс-задача № 4
2.5.	Кейс-задача № 5
3.	Систематизация собранного нормативного и фактического материала.
4.	Оформление отчета о прохождении практики.
5.	Защита отчета по практике.

Разработано руководителем практики от Академии

\_\_\_\_\_

(ФИО)

(Подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

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

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

**Факультет** \_\_\_\_\_  
(наименование факультета/ института)

**Направление подготовки /специальность:** \_\_\_\_\_  
(код и наименование направления подготовки /специальности)

**Профиль/специализация:** \_\_\_\_\_  
(наименование профиля/специализации)

**Форма обучения:** \_\_\_\_\_  
(очная, очно-заочная, заочная)

**ОТЧЕТ**

**ПО** \_\_\_\_\_  
(вид практики)

\_\_\_\_\_  
(тип практики)

**Обучающийся** \_\_\_\_\_  
(ФИО) \_\_\_\_\_  
(подпись)

**Ответственное лицо  
от Профильной организации  
М.П. (при наличии)** \_\_\_\_\_  
(ФИО) \_\_\_\_\_  
(подпись)

**Москва 20\_\_г.**

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

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

Дата: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (подпись)

\_\_\_\_\_ (ФИО обучающегося)

Декану факультета

\_\_\_\_\_ (указать Ф.И.О.)

от \_\_\_\_\_

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

## СПРАВКА<sup>2</sup>

Дана \_\_\_\_\_ В  
том, что

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

\_\_\_\_\_ (наименование вида и типа практики)  
( \_\_\_\_\_ недели) в  
(количество недель)

\_\_\_\_\_ (наименование Профильной организации)

с «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
Обучающийся(аяся) \_\_\_\_\_ успешно  
прошел(а)

(фамилия, инициалы обучающегося)

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

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

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

\_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_ (подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

<sup>2</sup> Справка оформляется на фирменном бланке Профильной организации

## ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»

### Аттестационный лист

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

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

\_\_\_\_\_  
(юридический адрес)

#### **I. Заключение-анализ результатов освоения программы практики:**

##### **Индивидуальное задание обучающимся (нужное отметить ✓):**

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

##### **Владение материалом (нужное отметить ✓):**

###### **Обучающийся:**

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

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

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

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

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

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

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

**Оформление обучающимся отчета по практике (нужное отметить ✓):**

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

**Аттестуемый продемонстрировал владение следующими профессиональными компетенциями:**

Код	Содержание компетенции	Уровень освоения обучающимся (нужное отметить ✓)*
<b>Профессиональные компетенции</b>		
ПК-1	Способен формулировать стратегические цели организации, организовывать и проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды организации с целью определения вариантов стратегии и направлений ее реализации.	<input type="checkbox"/> высокий <input type="checkbox"/> средний <input type="checkbox"/> низкий
ПК-2	Способен осуществлять руководство разработкой основных положений стратегии развития организации, продуктовой, конкурентной, финансовой стратегий и участвовать в их реализации.	<input type="checkbox"/> высокий <input type="checkbox"/> средний <input type="checkbox"/> низкий
ПК-3	Способен разрабатывать кадровую стратегию организации и использовать новейшие методы управления командообразованием и профессиональным развитием квалифицированных кадров.	<input type="checkbox"/> высокий <input type="checkbox"/> средний <input type="checkbox"/> низкий
ПК-4	Способен организовывать производственно-хозяйственную деятельность с использованием новейших производственных технологий, инновационных форм управления и организации труда, выявлять направления повышения экономической эффективности производства.	<input type="checkbox"/> высокий <input type="checkbox"/> средний <input type="checkbox"/> низкий

Примечание:

- Высокий уровень – обучающийся уверенно демонстрирует готовность и способность к самостоятельной профессиональной деятельности не только в стандартных, но и во внештатных ситуациях.
- Средний уровень – обучающийся выполняет все виды профессиональной деятельности в стандартных ситуациях уверенно, добросовестно, эффективно.
- Низкий уровень – при выполнении профессиональной деятельности обучающийся нуждается во внешнем сопровождении и контроле.

**II. Показатели и критерии оценивания результатов практики**

Оценочный критерий	Максимальное количество баллов	Оценка качества выполнения каждого вида работ (в баллах)
Выполнение индивидуального задания в соответствии с программой практики	30	
Оценка степени самостоятельности проведенного	30	

