Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)
Кафедра иностранных языков
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.01 Инностранный язык (английский)
(код и наименование РПД)

Ин. яз.
(сокращенное наименование дисциплины)

Магистратура
(уровень образования)

38.04.02Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Очная, заочная
формы обучения

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00DAA02066BBB2FFF23A159B9219BEBE55
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 23.10.2023 до 15.01.2025

Год набора - 2023

Красногорск, 2022 г.

Автор(ы) –составитель(и):
доц., к.ф.н., доцент кафедры иностранных языков _____ _Овчинникова Н. А.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*
зав. кафедрой иностранных языков _____ Гончар А.Е.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой: Гончар А.Е.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «*Иностранный язык (английский)»* рассмотрена и одобрена на заседании кафедры иностранных языков
(наименование структурного подразделения)

протокол от «06» августа 2022 г. № 02

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…….....4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы…….6
3. Содержание и структура дисциплины…….....7
4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине …….....11
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины ……..... 34
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине……. ……..42
   6.1. Основная литература……..……...……..42
   6.2. Дополнительная литература……...……..……..42
   6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы……43
   6.4. Нормативные правовые документы…….……..……43
   6.5. Интернет-ресурсы…….……..….43
   6.6. Иные источники…….…….……..…43
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы ……...…..……43

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина «Иностранный язык (английский)» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке (ах) для академического и профессионального взаимодействия	УК-4.1	- Способность составлять, переводить с иностранного языка на государственный язык РФ и с государственного языка РФ на иностранный, а также редактировать различные академические тексты (рефераты, эссе, обзоры, статьи и т.д.), в т.ч. на иностранном языке.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта[1] и профессиональным задачам

ОТФ/профессиональные действия	Код этапа	Результаты обучения
Коммуникационная деятельность в бизнесе	1.1	*знания:* Осуществляет академическое и профессиональное

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

		взаимодействие, в том числе на иностранном языке. *умения:* Переводит академические тексты (рефераты, аннотации, обзоры, статьи и т.д.) с иностранного языка или на иностранный язык. *навыки:* - Использует современные информационно-коммуникативные средства для коммуникации.

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.О1. «Иностранный язык (английский)» относится к базовой части дисциплин и изучается на 1 курсе в 1 семестре в соответствии с Учебным планом магистров направления 38.04.02 Менеджмент направленности «Деловое администрирование» в объеме 4 ЗЕТ.

Освоение дисциплины «Иностранный язык (английский)» опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области изучения английского языка общего и профессионального направления, а также на приобретенные ранее умения и навыки пользования иностранным языком.

Дисциплина «Иностранный язык (английский)» реализуется на основе знаний, полученных при изучении английского языка в высших учебных заведениях по программе Бакалавриата.

На контактную работу с преподавателем выделено 144 академических часа, все занятия проводятся в форме практических занятий, на самостоятельную работу отведено – 78 часов.

Форма промежуточной аттестации по дисциплине «Иностранный язык (английский)» в соответствии с Учебным планом магистров направления 38.04.02 Менеджмент направленности «Деловое администрирование» - зачеты с оценкой.

Объем дисциплины «Иностранный язык (английский)» в соответствии с учебным планом (Табл. 2).

Таблица 2.

Количество академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу

Вид учебных занятий и самостоятельная работа	**Объем дисциплины, час.**				
	Всего	**Семестры**			
		1	2	3	4
Очная форма обучения					
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:	***64***	***64***			
лекционного типа (Л)					
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)					
практического (семинарского) типа (ПЗ)	***64***	***64***			

контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)		*4*	*4*			
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		*78*	*78*			
Промежуточная аттестация	**форма**	*зачёт с оценкой*	*зачёт с оценкой*			
	час.	*2*	*2*			
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		*144/4*	*144/4*			

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**			
		Всего	**Курс**		
			1	2	3
Заочная форма обучения					
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		*12*	*12*		
лекционного типа (Л)					
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)					
практического (семинарского) типа (ПЗ)		*12*	*12*		
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)		*4*	*4*		
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		*128*	*128*		
Промежуточная аттестация	**форма**	*зачёт с оценкой*	*зачёт с оценкой*		
	час.	*4*	*4*		
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		*144/4*	*144/4*		

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	**Наименование тем (разделов),**	**Объем дисциплины, час.**						**Форма текущего контроля успеваемости******, промежуточной аттестации**
		Всего	**Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий**				**СР**	
			Л/ЭО, ДОТ*	**ЛР/ ЭО, ДОТ***	**ПЗ/ ЭО, ДОТ***	**КСР**		
Очная форма обучения								
Семестр 1								
Тема 1	Культура и ее воздействие. Корпоративная культура.	24			8		13	О, ПРЕЗ
Тема 2	Технологии и бизнес. Описание оборудования.	24			8		13	О, ПРЕЗ
Тема 3	Мотивация. Работа в команде.	24			8		13	О, Д
Тема 4	Человеческие	24			8		13	Д

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Очная форма обучения								
Семестр 1								
	ресурсы. Набор персонала.							
Тема 5	Организации и их структуры. История компании.	24			8		13	Т, Э
Тема 6	Управление организациями. Процессы и процедуры.	24			8		13	ПРЕЗ
Промежуточная аттестация		2						ЗсО
	Всего:	**144**			**64**	**2**	**78**	

Примечание:

** – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;*

*** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), презентация(ПРЕЗ) тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.*

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины. час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Заочная форма обучения								
Год 1								
Тема 1	Культура и ее воздействие. Корпоративная культура.	24			2		21	О, ПРЕЗ
Тема 2	Технологии и бизнес. Описание оборудования.	24			2		21	О, Э
Тема 3	Мотивация. Работа в команде.	24			2		22	Э, Д
Тема 4	Человеческие ресурсы. Набор персонала.	24			2		22	О, Д

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины. час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Заочная форма обучения								
Год 1								
Тема 5	Организации и их структуры. История компании.	24			2		22	ПРЕЗ, О
Тема 6	Управление организациями. Процессы и процедуры.	24			2		20	Д, Э
Промежуточная аттестация		2						ЗсО
Всего:		**144**			**12**	**4**	**128**	

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), дискуссия (Д), задание (З), кейс (К), деловая игра (ДИ).

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся)[2];

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа)[3];

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ)[4];

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации)[5];

---

[2] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[3] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[4] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[5] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета,

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Таблица 4.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Семестр 1		
Тема 1	Культура и ее воздействие. Корпоративная культура.	Многогранность культуры. Корпоративная культура. Повторение базовых временных форм английского языка. Чтение текстов по теме. Аудирование. Написание эссе.
Тема 2	Технологии и бизнес. Описание оборудования.	Новые технологии в бизнесе. Использование "прорывных технологий" и их эффект на компании.
Тема 3	Мотивация. Работа в команде.	Теория мотивации и ее применение на практике. Отработка лексики и грамматических конструкций вопросительных форм. Аудирование по теме.
Тема 4	Человеческие ресурсы. Набор персонала.	Важность планирования человеческих ресурсов для организации. Подбор сотрудников.
Тема 5	Организации и их структуры. История компании.	Основные организационные структуры компаний. Анализ текстов по теме. Написание эссе по теме.
Тема 6	Управление организациями. Процессы и процедуры.	Жизненный цикл организации. Организационные проблемы на различных стадиях жизненного цикла компании. Аудирование по теме.

- *Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), дискуссия (Д), задание (З), кейс (К), деловая игра (ДИ).*

программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

- Используемые сокращения:
- Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся)[6];
- ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа)[7];
- ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ)[8];
- КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации)[9];
- ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.
- СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины « Иностранный язык (английский)» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:
– при проведении занятий семинарского типа: опрос студентов по темам практических занятий, тестирование, написание писем и эссе, проведение презентаций, дискуссии, проведение ролевых игр.

---

[6] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[7] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[8] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[9] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме: зачета с оценкой.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Примерное содержание практических занятий (инструменты контроля успеваемости: вопросы, тренинги, доклады и т.д.)

Групповое занятие в интерактивной форме по теме 1 «Культура и ее воздействие. Корпоративная культура»

Цель: изучить лексику по теме, повторить базовые времена английского языка, практиковать навыки чтения и аудирования.

Содержание занятия:

1**.** Знакомство со студентами, мини-презентации членов группы.

2.Введение лексики:

- Описание различных культур
- Отражение культурных особенностей на работу и учебу

3.Чтение текстов по данным темам. Обсуждение содержания.

4.Повторение грамматического материала.

5. Аудирование диалогов с целью понимания деталей обсуждаемой информации.

Задания для самостоятельной работы: опрос по теме «Культура и ее воздействие. Корпоративная культура.», презентация различных культур в разных странах.

Групповое занятие в интерактивной форме по теме 2 «Технологии и бизнес. Описание оборудования»

Цель и задачи: получение практических навыков говорения в обсуждении различных технологий и их применении .

1.Введение и закрепление лексико-грамматического материала.

2.Обсуждение "прорывных технологий" и их влияние на работу компании.

3.Анализ использования новых технологий для успешного ведения бизнеса.

Задания для самостоятельной работы: написание деловых писем, опрос по теме «Технологии и бизнес».

Групповое занятие в интерактивной форме по теме 3 «Мотивация. Работа в команде»

Цель: получение практических навыков в мотивации сотрудников для успешной работы компании

Содержание занятия:

1.Введение и закрепление лексико-грамматического материала

2.Отработка использования артиклей.

3.Аудирование

4.Ролевая игра. Организация позитивной атмосферы на рабочем месте.

Задания для самостоятельной работы: презентация идеального места работы, написание отчета о проделанной работе.

Групповое интерактивное занятие по теме 4 «Человеческие ресурсы. Набор персонала»

Цель: получение практических навыков в проведении интервью о приеме на работу. Получение теоретических знаний о планировании человеческих ресурсов организации.

Содержание занятия:

1**.**Введение и закрепление лексико-грамматического материала

2. Чтение и обсуждение текстов по теме.

3.Составление диалогов.

4.Обсуждение различных способов удержания сотрудников в организации.

Задания для самостоятельной работы: составление программы для сотрудников участвующих в тренинге.

Групповое интерактивное занятие по теме 5 «Организации и их структуры. История компании»

Цель: получение знаний об устройстве организаций для успешного ведения бизнеса.

Содержание занятия:

1.Введение и закрепление лексико-грамматического материала

2. Чтение и обсуждение текстов по теме. Выполнение тестов.

3.Практика в поиске информации о зарубежных компаниях в Интернете.

4. Обсуждение реорганизации компании в целью повышения производительности.

Задания для самостоятельной работы: написание эссе по теме занятия, выполнение тестовых заданий.

Групповое интерактивное занятие по теме 6 «Управление организациями. Процессы и процедуры»

Цель: получение знаний о различных стратегиях успешного ведения бизнеса.

Содержание занятия:

1.Введение и закрепление лексико-грамматического материала

2. Чтение и обсуждение текстов по теме. Выполнение тестов.

3.Практика в поиске необходимых англоязычных материалов в Интернете.

4. Изучение и обсуждение стадий организационного роста.

Задания для самостоятельной работы: презентация по теме развития и роста компании на практическом примере.

1.Введение и закрепление лексико-грамматического материала

2. Чтение и обсуждение текста клиенты и производители используют Интернет.

3.Практика в диалогической речи по ситуациям.

4.Обсуждение преимущества рекламы через Интернет.

Задания для самостоятельной работы: подготовка презентаций рекламы в Интернете.

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Иностранный язык (английский)» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Test 1

Listening

Track 6

A You will hear five short extracts from meetings. In each case, match the extract with the question or problem being discussed.

1 Extract 1: _____

2 Extract 2: _____

3 Extract 3: _____

4 Extract 4: _____

5 Extract 5: _____

a) how to stay within budget
b) whether to recruit an extra team member
c) how to deal with a crisis
d) whether to take on a risky investment
e) how to help sales staff deal more efficiently with orders
f) how to overcome problems with deliveries and distribution
g) whether to expand online retailing
h) how to improve communication between teams

B Now listen again. In which extract do you hear someone doing each of the following?

6 identifying the cause of a problem Extract _____
7 signalling a suggestion Extract _____
8 expressing concerns Extract _____
9 resolving conflict Extract _____
10 agreeing, but with a condition Extract _____

LANGUAGE

A In the job advertisement below, some lines contain a mistake. Identify the mistakes and write the correct form on the line on the right. Mark any correct sentences with a tick (✓).

We are a global-recognised brand and a leader in the world of collectibles. _____ 11
We have a range of fantastically opportunities for sales executives_____ 12
who are totally committed to achieving success. _____ 13
We are looking for bright, energetic, high motivated individuals _____14
who want to work hardly and earn the rewards they deserve. _____ 15
Candidates must be flexibly and be prepared to travel at weekends _____ 16
as well as during the week.

B Write the correct form of each of the verbs in brackets.

17 A promise: If you _____ (call) me tomorrow, I _____ (have) the answer to your query.
18 A warning: Don't touch the wire, or you _____ (get) an electric shock.
19 Speculation: If we _____ (expand) our product range, we _____ (be) able to boost sales.
20 An invitation: If you _____ (be) free on Saturday, perhaps you _____ (like) to come for dinner?
21 Reflecting on the past: If we _____ (do) more market research, we _____ (find out) that no one wants to buy this kind of product any more.

C Write the most appropriate modal verb (positive or negative) in each gap. The meaning is given in brackets.

22 You _____have gone to the presentation on team-building. It was excellent! (It was recommended)

23 She _____have gone home already – it's only 3 p.m. (It's impossible)

24 There were only two people who could have left this message. It wasn't John, so it _____have been Manuel. (That's the logical conclusion)

25 You _____have made all those photocopies. I'd already printed out copies for everyone. (It wasn't necessary)

26 I _____have taken the airport bus, but the last one had left, so I got a taxi. (If there had been a bus …)

D Write the correct preposition in each gap in the text below.

Venture capitalists specialise _____ 27 providing finance to new businesses. They usually invest _____ 28 smaller, risky ventures and often don't ask _____ 29 security. Instead, they loan money _____ 30 the business in return for a share _____ 31 business ownership. The entrepreneur may lose control of the business, but benefits _____ 32 having access _____ 33 funds which could not be raised any other way. For the venture capitalists, there is always a risk _____ 34 losing their money if the business fails. But by spreading the risk across a number of different ventures, the investors hope that at least some start-ups will eventually be highly successful and will bring them a big return _____ 35 their investment.

VOCABULARY

A Cross out the verb that can not be used in front of each noun.

36 play / spread / minimise / eliminate / the risk

37 surf / hit / search / browse on / the Net

38 arrange / secure / borrow / pay back / a loan

39 solve / resolve / deal with / avoid / conflict

40 reach / sign / break / share / an agreement

41 pay / charge / receive / carry / interest

B Match each person with the team where they will be best suited.

Alex: organised, efficient, practical
Barbara: communicative, sociable, flexible
Charlie: honest, reliable, stable
Donna: decisive, tough, focused

42 We're looking for someone who is open and trustworthy; someone who doesn't panic or get excited and who always gets the job done no matter what.
Person: _____

43 Ideally, our new team member should enjoy working with people and should get on well with others. He or she should be able to explain things clearly to customers. And – as our work is never routine – it is important to be able to adapt quickly to changing situations.
Person: _____

44 The ideal candidate must be able to deal with all kinds of difficult situations, and take control when something goes wrong. He or she must be able to keep a clear head and not get distracted when things happen fast.
Person: _____

45 We have some brilliant and creative people in our team but we're not always good at handling everyday routines. We need someone to remind us about what to do and when – someone who knows where everything is kept, and can suggest the best way to do things.
Person: _____

C Match the words on the left with those on the right to create a saying about money.

46 Money is	a) old rope
47 Money doesn't grow	b) bad
48 Money can't buy	c) talks
49 Money for	d) the root of all evil
50 Don't throw good money after	e) you love
51 A fool and his money	f) on trees
52 The love of money is	g) are soon parted

D Choose one word from column A and one from column B to make phrases and match them to each of the definitions below.

A	B
delivery	discounting
hire	overdraft
business	purchase
invoice	grant
merchant	charge
bank	flow
government	angel
cash	bank

53 This facility allows bank customers to take out more money from their bank account than they had in it.
54 This means buying expensive goods by making regular payments over a period of time.
55 This is money given by the government to start or support a new business.
56 The amounts of money going into and coming out of a company, and the timing of these.
57 This is often added to the invoice and relates to the cost of transportation of goods to the customer's premises.
58 A bank that deals with business rather than the general public.
59 A private investor who contributes money and experience to new businesses.
60 This means lending a business an amount of money that is equal to that owed by its suppliers or customers.

SKILLS

Complete the dialogue with the sentences below.

Manager: We agreed a budget of $5000. Tell me: _____ 61 more than that?
Vicky: Well, _____ 62 that we're going to be visiting customers in remote parts of the country. So we'll need to hire a car. Petrol is expensive – and then there are some additional entertainment costs…
Manager: But _____ 63 – car hire shouldn't cost more than $250 to $300. Even with petrol and additional entertainment costs, I don't understand why you need more than $5,500.
Vicky: __ _____ 64 hire a luxury car. It wouldn't impress our customers if we turned up in a cheap model.
Manager: OK – _____ 65 But I'm afraid I can't approve a budget increase of $1000. It's just too much!
Vicky: So _____ 66
Manager: Well _____ 67 go through all the other costs and see if you can make some savings elsewhere.
Vicky: _____ 68 – I've already cut down on everything as far as I can.
Manager: Well, then you must go through it again – in detail. I might agree to an increase of $750 _____ 69 you can really justify it.

a) I'd agree with you there
b) how do you think we should deal with this?
c) why do you need
d) hold on
e) unfortunately, I think we'll probably have to
f) provided
g) one thing you could do is
h) my main concern is
i) I don't think that would do much good

READING

Read the article 'Holding on to the dotcom dream' and answer the questions below.

Holding on to the dotcom dream

Outside Euroffice.co.uk's offices in south London is a poster showing Martin Luther King saying: 'I have a dream'.

It was put there by George Karibian, founder of the company that calls itself the UK's biggest online office supplier. It's an important message for his young, eager employees, with their designer jeans and spiky hair. Most likely none of them expected their careers to involve selling dull items such as pens, paper and other office supplies to small businesses. Even Mr Karibian admits he got there almost by accident.

His company has thrived, even after the dotcom bubble burst and he spent more than a year struggling to raise cash to keep it going. Partly that is because he sold a dream - to himself, his employees, his suppliers, and his financial backers, which kept them all on his side. With overconfidence typical of the dotcom era, he was convinced he was building not an office products supplier, but 'the next Google'.

To raise money, Mr Karibian was forced to surrender control of the business to a venture capital company, Net Partners, which has provided £2m in funding. Other dotcom competitors who received fortunes during the bubble years burned through the cash and went out of business. But the Wharton graduate paid fanatical attention to detail. From day one, he scrutinised every aspect of cash management, the value of his marketing expenditure, the functioning of his website and the efficiency of an internet business.

Mr Karibian also set in place disciplines that he believes saved his business where others failed. The first was marketing, crucial to an online business that can only survive if clients come to its site and stay there. Euroffice tested 78 different marketing initiatives and hired a statistician to see which was the cheapest way to get the most hits. Mr Karibian regularly profiles his clients to see who merits the most attention. Repeat customers are given the fullest service, including loyalty programmes. Clients making big purchases are sent gifts. 'I hate gifts. But the numbers tell us they work,' he says.

The company, he says, has grown at 65 per cent this year, but he remains insecure and believes it needs to triple in size to ensure survival. He is considering broadening his small business supplies to include insurance, for example.

His Google fantasy remains intact. 'The dream we're selling is growth,' he says.

FINANCIAL TIMES

70 How would you describe Euroffice?

a) a successful online retailer b) a bricks and mortar retailer c) an online auction house

71 Mr Karibian's dream is …

a) to expand to the size of Google

b) to switch from selling office supplies to other products

c) to be the UK's biggest online office supplier

72 The people who work for Euroffice …

a) wear formal clothes b) are mature c) are enthusiastic

73 Who are the main customers?

a) the general public b) small firms c) large corporations

74 When the dotcom bubble burst, Mr Karibian …

a) lost all the money that had been lent to him

b) lost hope

c) convinced everyone that the company would be successful

75 How did Mr Karibian raise funding for his business?

a) he borrowed from family and friends

b) he persuaded investors to put capital into his business

c) he got a bank loan

76 What happened to many of Mr Karibian's dotcom competitors?

a) They spent too much and went bankrupt

b) They couldn't raise much money

c) They were taken over by bigger companies

77 What is Mr Karibian's approach to marketing?
a) advertise on the Net
b) retain the best customers by offering rewards
c) provide fun and entertainment

78 How does Mr Karibian feel about the future?
a) he feels the business is at risk unless it expands
b) he is confident of continued success
c) he doesn't worry about the future

79 Who or what is the Wharton graduate (paragraph 4)?
a) Net Partners b) Mr Karibian c) a dotcom competitor

80 What do you think is the meaning of 'scrutinise' (paragraph 4)?
a) pay negligible attention b) disregard c) examine very thoroughly

WRITING

You represent a firm of venture capitalists. You have investigated three new businesses that are all seeking venture capital funding. You should recommend the one that is the least risky and offers the best prospects for a good return on your investment.

Using the notes below, write a memo of about 200 – 250 words to the new business funding committee. Give a brief assessment of each business and end with your recommendation.

AccessFace	Bandarama	Chauffeur-de-luxe
Electronics engineer invented a security device based on facial recognition – seeks funding to manufacture and market it. Invention is effective – should have a good market. Not yet patented. Inventor has no business experience.	A group of young computer professionals have devised a new computer game and want to market it. Game is fun and creative. The group has lots of other ideas. Will be difficult to enter this market – highly competitive.	An existing company – offers luxury chauffeur-driven car hire to companies. Two partners – committed and ambitious. Strong customer base established. They want to expand - open regional offices. Expansion often difficult but prospects good if managed well. Partners have demonstrated good business skills.

Key (Test 1)

LISTENING

1 e / 2 a / 3 d / 4 f / 5 h

6 extract 4 / 7 extract 2 / 8 extract 3 / 9 extract 5 / 10 extract 1

LANGUAGE

11 globally / 12 fantastic / 13 ✓ / 14 highly / 15 hard / 16 flexible

17 call … will have (or I'll have)

18 will get

19 expanded … would be able (or expand … will be able)

20 are …would like

21 had done … would have found out

22 should / 23 can't / 24 must / 25 needn't / shouldn't / 26 would / should

27 in / 28 in / 29 for / 30 to / 31 in / of / 32 from / 33 to / 34 of / 35 on

VOCABULARY

36 play / 37 hit / 38 borrow / 39 solve / 40 share / 41 carry

42 Charlie (honest = open and trustworthy; stable = doesn't panic or get excited; reliable = always gets the job done)

43 Barbara (communicative = able to explain things clearly; sociable = enjoy working with people; flexible = adapt quickly to changing situations)

44 Donna (decisive = take control when something goes wrong; tough = able to deal with all kinds of difficult situations; focused = keep a clear head and not get distracted)

45 Alex (organised = knows where everything is kept; efficient = good at handling everyday routines; practical = can suggest the best way to do things)

46 c / 47 f / 48 e / 49 a / 50 b / 51 g / 52 d

53 bank overdraft

54 hire purchase

55 government grant

56 cash flow

57 delivery charge

58 merchant bank

59 business angel
60 invoice discounting

SKILLS

61 c / 62 h / 63 d / 64 e / 65 a / 66 b / 67 g / 68 i / 69 f

READING

70 a / 71 a / 72 c / 73 b / 74 c / 75 b / 76 a / 77 b / 78 a / 79 b / 80 c

WRITING

Please see the examiner's guidelines.

Model Answer:

Memo

To: New ventures funding committee

From: (name)

I have investigated three new businesses that are seeking venture capital funding and this is my assessment of each business.

AccessFace is a security device based on facial recognition. It is the invention of an electronics engineer who wants to manufacture and market it to companies. It should have a good market if developed in the right way. However, the inventor has not yet patented the device, and also lacks business experience. For these reasons, I feel that this venture would be too risky for us at the present time.

Bandarama is a computer game developed by a group of young computer professionals. The game is creative and fun and the group seem to have a lot of other ideas. However, this is a highly competitive market and it will be difficult for them to enter. This would also be a high risk investment for us.

Chauffeur-de-luxe is an existing company that offers chauffeur-driven luxury car hire to companies. The two partners are very committed and ambitious and have already established a strong customer base. They now want to expand by opening regional offices. Expansion can be difficult but prospects for growth are good if they manage it well. Their success so far demonstrates good business skills.

My conclusion is that the venture which offers us the least risk and the best prospects of a good return is Chauffeur-de-luxe. I therefore recommend that we invest funds in this business.

Test 2

LISTENING

Track 7

A Listen to the conclusion of a presentation and answer the questions below.

1 The presentation was about …
   a) management styles
   b) why companies fail
   c) the importance of managing people

2 The speaker was addressing …
   a) professional people running small firms
   b) employees of small firms
   c) trainee managers in a large corporation

3 What were the three main issues that were covered in the talk?
   a) communication
   b) consistency
   c) context
   d) content
   e) control
   f) cooperation

B Listen to the question and answer session that follows the presentation and answer the questions below.

4 The first questioner wants to know …
- a) what motivates employees
- b) how to give staff the chance to improve themselves
- c) how to reward staff for good work

5 The first questioner is …
- a) polite
- b) aggressive
- c) unclear about what she wants to know

6 Tick the suggestions the speaker makes when answering the first question.
- a) give people new things to learn
- b) congratulate people when they do a good job
- c) give people the chance to work overtime for more pay
- d) help people who are inexperienced
- e) offer staff long-term security
- f) offer financial rewards for good work

7 The second questioner …
- a) disagrees with the speaker
- b) asks for clarification
- c) asks for more information

8 The second questioner is …
a) polite / b) aggressive / c) vague

9 The speaker believes that …
- a) you need formal training to become a good manager
- b) you develop managements skills mainly through experience
- c) different managers acquire skills in different ways

10 People who run professional services firms may find it difficult to
- a) managing the business side
- b) manage people
- c) take time away from work for training

11 The questioner wants to know …
- a) the number of small firms in the UK
- b) the number of partnerships that fail each year
- c) the proportion of small firms that perform badly because they have poor managers

12 When the second questioner asks another question, the speaker …
- a) gives a satisfactory answer
- b) answers impolitely
- c) is unable to answer

LANGUAGE

A Complete the text below using the correct form of the verb in brackets.

_____ 13 (be) part of a team is much more interesting than _____ 14 (work) alone. For one thing, different team members can alternate job tasks. So if one person is tired of _____ 15 (repeat) the same task, he or she can stop _____ 16 (do) it and let someone else take over. By _____ 17 (develop) skills in a variety of tasks, each team member is able _____ 18 (expand) their range of experience, which can be useful when _____ 19 (apply) for jobs.

B Make complete sentences using the sentence halves and a linking word from the box below. Remember to use correct punctuation.

Although / despite / however / in addition / whereas

20 You can't predict when a crisis might	a) Mary Jones is a much more autocratic

happen	manager.
21 The company has not been successful in increasing sales	b) there will be a shortage of jobs at home.
22 Peter Clark always asks his team for their opinion before making a decision	c) you can make sure you are prepared for it when it comes.
23 Many companies are moving jobs offshore; this doesn't mean	d) there are a number of practical issues to consider.
24 Before agreeing to a merger, companies need to be sure they have common strategies and goals.	e) spending huge amounts on advertising.

C Expand each of the following headlines into a full grammatical sentence. There is no need to write abbreviations in full (e.g. EU).

25 GE profits up 15%
26 EU and US to resume flight talks
27 Nokia, China Putain announce joint venture
28 New Burberry chief's $27m package
29 China and US fail to strike textile deal.
30 ASCO boss told: up profits or quit

D Re-write the sentences below using the words in brackets.

31 We will definitely have the results by Friday. (We are certain …)
32 It is likely that our profits will fall in the next quarter. (probably)
33 Maybe our competitors will launch their product first. (It is possible …)
34 I doubt whether anyone will notice the mistake. (It is unlikely …)
35 I'm afraid it will be impossible for me to get to the meeting. (There's no chance ...)

VOCABULARY

A Choose the correct word from the box to complete each sentence.

compensate / disclose / handle / monitor / set / take

36 Telephone calls are sometimes recorded so that we can _____ the performance of sales staff.
37 It is our policy to _____ customers for any loss of business they have suffered as a result of delays.
38 We feel it is important to _____ high standards of service.
39 We guarantee not to _____ any confidential information to third parties.
40 We've appointed two new customer service staff to _____complaints.
41 If a customer reports a problem, we will _____ action to resolve it.

B Match the management styles to the descriptions of the people below.

collaborative / delegating / empowering / hands-on / task-oriented

42 Jan believes in working closely with her team to make sure they do everything right.
43 William likes to give his staff responsibility for and control over their own job area.
44 Patrick is totally focused on getting the job done. He doesn't always think about the feelings of his people.
45 Katrin is very good at bringing people together and creating harmony in her team.
46 Luisa runs her department by involving her staff and giving them responsibilities.

C Choose one of the idioms to complete each sentence below.

ahead of its time / nitty-gritty / at the cutting edge / pass the buck / get to the bottom of it / steam-rollered / ground rules

47 This hydrogen cell car is _____ of new technology.
48 None of the staff wants to take responsibility when things go wrong – they just _____ to their manager.
49 OK, we've talked a lot in general terms. Now let's get down to the _____ .
50 Before we start working on this project together, we need to establish some _____ .
51 There seems to be some sort of disagreement between the two production teams and we have to _____ .
52 I didn't really agree with the new directive, but I was _____ into accepting it.
53 I don't think society is ready for this kind of technology – it's really _____ .

D Match the terms below with their definitions.

acquisition / bid / contingency / joint venture / liability / MBO / stake

54 A business activity in which two or more companies have invested together.
55 When a company's top managers buy the company they work for.
56 When one company buys another one.
57 A price offered to buy goods or shares.
58 Money invested in a business; a shareholding
59 Responsibility for an action, or for damage or loss.
60 An event that might happen – especially one that might cause problems.

SKILLS

Match the questions and statements to the responses below. There is one response that cannot be used.

61 Do you mind if I use your phone?
62 So you think there could be problems meeting the new deadline?
63 Just how many new customers have you gained?
64 Did you know that Perry's has taken over JCT?
65 How was your trip?
66 Would you like to join us for a drink?
67 We're opening a new office in Kuala Lumpur next month.
68 It takes hours to go through all my emails!

a) I'd love to.
b) Yes I do.
c) Are you?
d) I know what you mean.
e) Not bad.
f) No- really?
g) I think so too.
h) Not at all.
i) I'm afraid I can't answer that.

READING

Read the article 'Customised shops are bringing in the customers' and identify the paragraph (i-vii) in which you can find information about the following:

69 How US retailers are using information about their customers.
70 Best Buy's five main customer segments.
71 The impact on sales of Best Buy's new strategy.
72 A comparison of the way different stores have been segmented.
73 Best Buy's objective for the next half year.

i) Manhattan's 23rd Street lies between New York's fashion district, with its small stores including flower shops and jewellers, and Chelsea, with its architects' offices, advertising agencies and upmarket apartments. So when the local Best Buy electronics store was trying to identify its main customer groups, small business was an obvious choice. John Zittrauer, a store salesman, estimates that one out of every three customers who enters the store has some connection with small business.

ii) This summer, Mr Zittrauer was designated as a 'business technology professional' after spending two weeks training to respond to the likely needs of individuals running a business at home, or from a small office.
The store he works in has undergone drastic remodelling and now includes a business help desk and a broader range of business software.

iii) The changes are part of a broader strategy by Best Buy, the largest US retailer of consumer electronics. Within six months, it plans to have over half of its 700 stores across the US converted to what it calls its 'customer centricity' model. Each converted store will cater to one

or more of five distinct customer groups, with the appropriate store fittings – like the business help desk – and product selections.

iv) The strategy reflects a broader trend in the US retail sector. National retailers are learning to analyse the vast quantities of data now available on their customers, allowing them to adapt their stores and their staff to meet the tastes of the local market.

v) Best Buy first launched its 'segmented' store programme after two years of customer research and testing that led it to identify its five target customer groups: business users, early adopting people, older family males, affluent professionals and busy suburban women.

vi) At the Manhattan store on 23rd Street, the other main focus group is 'early adopting people': mostly young males who want the latest in personal technology. The recent store conversion included installing two separate stations for testing computer games products. In contrast, the Best Buy in the wealthy Long Island suburb of Huntington includes a carpeted studio area for listening to top-of-the-range home entertainment systems and staff trained to visit customers' homes and advise them on planning and installing. Stores targeting the 'busy suburban woman' include personal shoppers who can be booked in advance to offer shopping advice.

vii) The segmented stores have delivered rapid results; in its most recent quarter, the converted stores delivered comparable sales growth of 9.4 per cent, against the 3.5 per cent seen in the rest of the chain.

B In the following questions about the article, more than one answer is correct. Tick all the correct answers.

74 Changes at Best Buy's electronics stores include:
- a) closing poorly-performing stores
- b) extending each store's customer base
- c) sending sales staff on special courses
- d) offering a broader range of products at each store
- e) re-fitting stores to appeal to certain types of customer
- f) providing a more personal service to wealthy customers

75 Which two groups were identified as the main customers at the 23rd Street store?
- a) people who run small businesses
- b) well-off professional people
- c) females who live outside the city centre and lead active lives
- d) those who are the first to buy any new technology
- e) mature men with children

76 Which of the following are specifically mentioned as being provided at the Huntington store?
- a) a business help desk
- b) comfortable facilities for trying out high quality music systems
- c) computer games stations
- d) sales staff who can call at your house

WRITING

Read the first paragraph of a summary of a consultants report below, and the notes underneath it. Then write the rest of the summary using the sub-headings and information given. You should write about 200 - 250 words.

A comparative study of team-work in Hungary and Japan

Background

Company X (Japanese) and Company Y (Hungarian) are to set up a joint venture in which a team of software engineers from each company will work together to build a state-of-the-art computer-aided design system. Consultants & Co were requested to carry out a study into the working patterns of teams in each company.

Purpose

Identify areas of difference → possible friction?

Make recommendations (how to improve cooperation between teams?)

Method

Two week study period: consultants followed teams, observed patterns of communication and decision-making.

Findings

Hungarian team	Japanese team
work as individuals engineers specialized meetings rare communication via email or through team leader leader coordinates and directs.	work as a group engineers more generalized meetings frequent brainstorm ideas together communication face-to-face decisions by consensus.

CONCLUSION

Very different! → serious problems possible → joint venture at risk.

Important to establish common approach

Key

(Test 2)

LISTENING

1 c / 2 a / 3 a e f

4 b / 5 a / 6 a b f / 7 a / 8 b / 9 c / 10 b / 11 c / 12 c

LANGUAGE

13 Being / 14 working / 15 repeating / 16 doing / 17 developing / 18 to expand / 19 applying

20 You can't predict when a crisis might happen, although you can make sure you are prepared for it when it comes. or: Although you can't predict when a crisis might happen, you can make sure you are prepared for it when it comes.

21 The company has not been successful in increasing sales despite spending huge amounts on advertising.

22 Peter Clark always asks his team for their opinion before making a decision, whereas Mary Jones is a much more autocratic manager.

23 Many companies are moving jobs offshore; this doesn't mean, however, there will be a shortage of jobs at home.

24 Before agreeing to a merger, companies need to be sure they have common strategies and goals. In addition, there are a number of practical issues to consider.

25 GE profits are up / have gone up by 15%

26 The EU and US will / are going to resume talks about flights.

27 Nokia and China Putain have announced a joint venture.

28 The new Chief / Chief Executive Officer of Burberry has / has been awarded a pay package of $27 million.

29 China and the US have failed to strike a deal on textiles.

30 The boss (leader / chief) of ASCO has been told to increase profits or resign (accept quit / leave) or: ASCO's boss is told he must / should (either) increase profits or resign.
31 We are certain to (or: We are certain that we will) have the results by Friday.
32 Our profits will probably fall in the next quarter.
33 It is possible (that) our competitors will launch their product first.
34 It is unlikely (that) anyone will notice the mistake.
35 There's no chance of me getting to the meeting.

VOCABULARY

36 monitor / 37 compensate / 38 set / 39 disclose / 40 handle / 41 take
42 hands-on / 43 empowering / 44 task-oriented / 45 collaborative / 46 delegating

47 at the cutting edge
48 pass the buck
49 nitty-gritty
50 ground rules
51 get to the bottom of it
52 steam-rollered
53 ahead of its time
54 joint venture
55 MBO (=management buyout)
56 acquisition
57 bid
58 stake
59 liability
60 contingency

SKILLS

61 h / 62 b / 63 i / 64 f / 65 e / 66 a / 67 c / 68 d

READING

69 Para IV / 70 Para V / 71 Para VII / 72 Para VI / 73 Para III

74 c e f (award 1 mark for each correct answer; deduct marks for incorrect answers)
75 a d (award 1 mark for each correct answer; deduct marks for incorrect answers)
76 b d (award 1 mark for each correct answer; deduct marks for incorrect answers)

WRITING

Please see the examiner's guidelines.

Model Answer:

A comparative study of team-work in Hungary and Japan

Background

(As given …)

Purpose

The purpose of the study was to identify areas of difference which could lead to friction, and to make recommendations for facilitating better cooperation between the teams.

Method

The study was conducted over a period of two weeks, during which time our consultants closely followed each team and made observations on patterns of communication and decision making.

Findings

It was observed that the Hungarian team work as individuals and each engineer is highly specialised. They rarely hold meetings but communicate mainly through the team leader who coordinates and directs the work. Much of the communication is by email.

The Japanese team, on the other hand, work as a group, hold frequent meetings and communicate mainly face-to-face. Engineers are more generalised and ideas are created through brainstorming and cooperation. Decisions are reached by consensus within the team.

Conclusion

It is clear that the two teams have very different working patterns. This could lead to serious problems and the success of the joint venture could be at risk as a result. It will be important, therefore, to establish a common approach. We strongly recommend that, before the project starts up, the teams are brought together to discuss their differences and to agree on the ground rules for future cooperation. In addition, a programme of team-building activities could be set up to facilitate better cooperation between the teams.

Перечень вопросов к зачету с оценкой:

1. Культура и ее воздействие.
2. Аспекты культуры.
3. Начало взаимоотношений в бизнесе.
4. Технологии и бизнес.
5. "Прорывные" технологии.
6. Работа в команде.
7. Теория мотивации.
8. Способы решения демотивации в компании.
9. Человеческие ресурсы.
10. Набор персонала.
11. Организации и их структуры.
12. Реорганизация компании с целью увеличения производительности. Процессы и процедуры.
13. Планирование человеческих ресурсов для компании.
14. Успешное участие в интервью о приеме на работу.
15. Использование новейших технологий в бизнесе.
16. Управление организацией.
17. Развитие компании.
18. Распределение бюджета компании.
19. Жизненный цикл организации.
20. Общение компаний через Интернет.
21. Корпоративная культура.
22. Описание оборудования.
23. История компании.
24. Процессы и процедуры.
25. Участие в совещаниях.

Рекомендации по оцениванию результатов тестирования студентов

В завершении изучения дисциплины «Иностранный язык (английский)» проводится тестирование (бланковое). В процессе обучения проводится компьютерное тестирование, предусмотренное учебным комплексом.

Шкала оценивания устных ответов на зачете с оценкой по дисциплине

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания
Высокий (продвинутый)	10 (5+)	В области устной речи – студент говорит грамматически правильно в темпе,

		приблизительно соответствующем нормальной скорости речи на родном языке, соблюдает правильную интонацию, адекватно реагирует на вопросы преподавателя. При аудировании – – понимает текстили речь на 95% В области чтения - беглое чтение, 1-2 ошибки в произношении и полное понимание текста В области письменной речи – делает не более 2 незначительных ошибок (незначительными ошибками считаются ошибки в написании слова, неправильное употребление артикля, отсутствие заглавной буквы, отсутствие предлога или использование неверного предлога)
	9 (5)	В области устной речи – студент не делает ошибок в произношении слов, соблюдает правильную интонацию, но темп речи замедлен.. При аудировании – – понимает текстили речь на 85% В области чтения - беглое чтение и полное понимание текста В области письменной речи – делает не более 3 незначительных ошибок
	8 (5-)	В области устной речи – допускает 1 интонационную ошибку или 1 ошибку в произнесении слов. При аудировании – – понимает текстили речь на 100% В области чтения - – хорошее чтение и понимание текста на 85%. В области письменной речи – делает не более 3 незначительных ошибок и одну серьезную ошибку, которыми считаются неправильное употребление времени, неправильное употребление залога, неправильное употребление слова, отсутствие логических связей между мыслями и др.
Базовый (средний)	7 (4+)	В области устной речи – допускает 2 интонационных ошибки или 2 ошибки в произнесении слов. При аудировании – – понимает текст или речь на 75% В области чтения -

		хорошее чтение и понимание текста на 75% В области письменной речи – делает не более 4 незначительных ошибок или 2 серьезных ошибок
	6 (4)	В области устной речи – помимо интонационных ошибок может допустить грамматическую ошибку, такую как неправильно сформулировать вопрос или использовать неверный порядок слов. При аудировании – – понимает текст или речь на 70% В области чтения - хорошее чтение и понимание текста на 70% В области письменной речи – делает не более 5 незначительных ошибок или 3 серьезные ошибки
	5 (4-)	В области устной речи – помимо интонационных ошибок может допустить 2 грамматических - неправильно сформулировать вопрос или использовать неверный порядок слов). При аудировании – – понимает текст или речь на 65% В области чтения - хорошее чтение и понимание текста на 65% В области письменной речи – делает не более 6 незначительных ошибок или 4 серьезные ошибки
Минимальный (низкий)	4 (3+)	В области устной речи – Говорит примитивно, допускает все виды ошибок При аудировании – – понимает текст или речь на 60% В области чтения - удовлетворительное чтение и понимание текста на 60% В области письменной речи – делает не более 7 незначительных ошибок или 5 серьезных ошибок
	3 (3)	В области устной речи – воспроизводит заученные тексты, но понимает вопросы преподавателя и примитивно может ответить на нихПриаудировании – – понимает текст или речь на 55% В области чтения - удовлетворительное чтение и понимание текста на 55% В области письменной речи – делает не более 8 незначительных ошибок или 6 серьезных ошибок
	2 (3-)	В области устной речи – Может только воспроизводить заученные тексты При аудировании – – понимает текст или речь на 50% В области чтения - удовлетворительное чтение и понимание текста на 50% В области письменной речи – делает не более 9незначительных ошибок или 7 серьезных ошибок

Не компетентен	1 (2)	В области устной речи - не может построить ни монологического, ни диалогического высказывания. В области аудирования понимает менее 50 % речи. В области чтения – неудовлетворительное чтение, не понимает текста В области письменной речи – более 10 ошибок.

Шкала оценивания презентаций

Баллы	Критерии
8-10 (5)	-предложенная тема полностью раскрыта (соответствие выводов и результатов исследования поставленной цели); -информация изложена последовательно; -использованы дополнительные источники информации (Internet, дополнительная литература, публикации в прессе и т.д.); -разработан дизайн презентации, соответствующий теме проекта; -использованы различные анимационные эффекты; -использованы гиперссылки и управляющие кнопки; -существует содержание и список источников информации.
5-7 (4)	предложенная тема раскрыта, допущены незначительные неточности; -допущена некоторая непоследовательность изложения материала; -разработан дизайн презентации, соответствующий теме проекта; -использованы различные анимационные эффекты; -существует содержание и список источников информации.
2-4 (3)	тема раскрыта, допущены 2–4 серьезные ошибки; -нет четкой последовательности изложенного материала; -разработан дизайн презентации; -использованы анимационные эффекты.
1 (2)	тема не раскрыта

Шкала оценивания результатов тестирования

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
«отлично»	80-100 %
«хорошо»	65-79%
«удовлетворительно»	50-64%
«неудовлетворительно»	Менее 50%

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Рекомендации по оцениванию устных ответов студентов на семинарских занятиях и выполнении практических заданий

Для освоения обучающимися дисциплины и достижения запланированных результатов обучения, учебным планом предусмотрены практические занятия, самостоятельная работа, подготовка и защита электронных презентаций, по выполнению которых и даются рекомендации.

В соответствии с задачами в основу работы курса английского языка положена коммуникативная методика, интегрированная с некоторыми традиционными элементами преподавания. Она предполагает максимальное погружение студента в языковой процесс, что достигается с помощью сведения апелляции учащегося к родному языку до минимума. Основная цель этой методики - научить студента сначала свободно говорить на языке, а потом думать на нем. Немаловажно и то, что механические воспроизводящие упражнения тоже отсутствуют: их место занимают игровые ситуации, работа с партнером, задания на поиск ошибок, сравнения и сопоставления, подключающие не только память, но и логику, умение мыслить аналитически и образно. Часто на занятиях и самостоятельной подготовки студенты работают не только с англо-русским, а и с англо-английским словарем. Весь комплекс приемов помогает создать англоязычную среду, в которой должны "функционировать" студенты: читать, общаться, участвовать в ролевых играх, излагать свои мысли, делать выводы. Курс ориентирован на развитие не только языковых знаний, но также креативности и общего кругозора студента. Язык очень тесно переплетен с культурными особенностями страны, следовательно, курс непременно включает страноведческий аспект. Благодаря разнообразию методических приемов, в числе которых одно из ведущих мест занимают языковые технологии, курс способствует формированию навыков, необходимых человеку в современной деловой жизни (умение делать доклад, проводить презентации, вести переписку и т.д.). Курс составлен на базе аутентичного материала, большое внимание уделяется стилистике, стремлению преподать "ситуативный" и "живой" английский через "жизненные" примеры полуреальных персонажей.

Основными формами самостоятельной работы являются:
- выполнение домашних заданий;
- обзор и обобщение литературы по интересующему вопросу
- подготовка к семинарским занятиям, зачетам и экзаменам;
- подготовка и защита электронных презентаций.
- написание разного вида писем
- исследование, анализ и подведение итогов

Рекомендации по оцениванию устных ответов студентов

С целью контроля и подготовки студентов к изучению новой темы в начале каждого семинарского занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценивания:

Для контроля усвоения данной дисциплины учебным планом предусмотрен: устный зачет с оценкой.

Преподаватели имеют право освободить от зачета с оценкой и аттестовать студента, если он имел 100% посещаемость в течение семестра, имел оценки не ниже 8 баллов по промежуточному тестированию и устным зачётам и сделал не менее 3-х творческих заданий, включающих дополнительный материал по изучаемым темам.

Итоговая оценка складывается из нескольких компонентов – 20% от общего веса приходится на посещаемость, 30% составляет средняя текущая оценка и 50% приходится на экзаменационную.

Текущий контроль. В процессе изучения учебной дисциплины студентом могут выполняться промежуточные контрольные задания. Результаты выполнения заданий являются основанием для выставления оценок текущего контроля по данной учебной дисциплине. Выполнение всех заданий является обязательным для всех студентов. Студенты, не выполнившие в полном объеме все задания, не допускаются к сдаче зачета с оценкой по данной учебной дисциплине.

С целью контроля и подготовки студентов к изучению новой темы в начале

каждого семинарского занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы. По отдельным видам деятельности система оценок будет выглядеть следующим образом:

Говорение:

10 баллов – студент говорит грамматически правильно в темпе, приблизительно соответствующем нормальной скорости речи на родном языке, соблюдает правильную интонацию, адекватно реагирует на вопросы преподавателя.

9 баллов – студент не делает ошибок в произношении слов, соблюдает правильную интонацию, но темп речи замедлен.

8 баллов – допускает 1 интонационную ошибку или 1 ошибку в произнесении слов.

7 баллов – допускает 2 интонационных ошибки или 2 ошибки в произнесении слов.

6 баллов – помимо интонационных ошибок может допустить грамматическую ошибку (неправильно сформулировать вопрос или использовать неверный порядок слов).

5 баллов – допускает 2 грамматические ошибки.

4 балла – говорит примитивно, допускает все виды ошибок.

3 балла - воспроизводит заученные тексты, но понимает вопросы преподавателя и примитивно может ответить на них.

2 балла - может воспроизводить только заученные тексты.

1 балл – не может построить ни монологического, ни диалогического высказывания.

Аудирование:

10 баллов – понимание текста или речи на 100%

9 баллов – понимание текста или речи на 95%.

8 баллов – понимание текста или речи на 85%.

7 баллов – понимание текста или речи на 75%.

6 баллов – понимание текста или речи на 70 %.

5 баллов – понимание текста или речи на 65%.

4 балла - понимание текста или речи на 60%.

3 балла - понимание текста или речи на 55%.

2 балла - понимание текста или речи на 50 %

1 балл – соответствует «неудовлетворительно» - выполнение менее 50%.

Чтение и перевод:

10 баллов – беглое чтение и полное понимание текста

9 баллов – беглое чтение, 1-2 ошибки в произношении, полное понимание текста

8 баллов - беглое чтение, 3-4 ошибки в произношении, полное понимание текста

7 баллов – хорошее чтение и понимание текста на 85%.

6 баллов – хорошее чтение и понимание текста на 70 %.

5 баллов – хорошее чтение и понимание текста на 65%.

4 балла - удовлетворительное чтение и понимание текста на 60%.

3 балла - удовлетворительное чтение и понимание текста на 55%.

2 балла - удовлетворительное чтение и понимание текста на 50 %

1 балл – соответствует «неудовлетворительно» - неудовлетворительное чтение и полное непонимание текста.

Письменная речь:

Все ошибки можно разделить на **незначительные**, к которым относятся
ошибки в написании слова,
неправильное употребление артикля,
отсутствие заглавной буквы,
отсутствие предлога или использование неверного предлога
и **серьезные** ошибки, которыми считаются
неправильное употребление времени,
неправильное употребление залога,
неправильное употребление слова,
отсутствие логических связей между мыслями и др.

10 баллов – наличие 1-2 незначительных ошибок

9 баллов – наличие 3 незначительных ошибок

8 баллов - наличие 3-4 незначительных ошибок или 1 серьезной ошибки

7 баллов– наличие 4-5 незначительных ошибок или 2 серьезных ошибок

6 баллов – наличие 5-6 незначительных ошибок или 3 серьезных ошибок

5 баллов – наличие 6 незначительных ошибок или 4 серьезных ошибок

4 балла - наличие 7 незначительных ошибок или 5 серьезных ошибок

3 балла - наличие 8 незначительных ошибок или 6 серьезных ошибок

2 балла - наличие 9 незначительных ошибок или 7 серьезных ошибок

1 балл – соответствует «неудовлетворительно»

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

Текущий контроль успеваемости включает в себя оценку знаний на практических и семинарских занятиях, а также оценку самостоятельной работы студентов. Промежуточный контроль проводится в форме зачета с оценкой.

Текущий контроль представляет собой регулярно осуществляемую проверку усвоения учебного материала. Данная оценка предполагает систематичность, непосредственно коррелирующая с требованием постоянного и непрерывного мониторинга качества обучения, а также необходимость балльной оценки успеваемости студента.

Семинарские и практические занятия, как правило, должны проводиться в активном и интерактивном режиме. Оценка знаний, умений и навыков осуществляется на всех семинарских и практических занятиях по всем формам обучения в соответствии с целями и задачами занятия. Контроль может проводиться в начале, в ходе отработки основной части и в заключительной части занятия.

Контроль, проводимый в начале занятия, имеет целью проверку качества самостоятельной работы студентов по соответствующей теме практического занятия, а также усвоения основных положений ранее пройденного учебного материала, необходимых для усвоения вопросов данного занятия.

Контроль, проводимый в ходе основной части занятия, должен обеспечить проверку не только хода и качества усвоения учебного материала, но и развитие у студентов творческого мышления.

Контроль, проводимый в заключительной части занятия, осуществляется в случаях, когда оценку качества усвоения материала можно дать после его полного изложения.

Планы семинарских и практических занятий предусматривают перечни вопросов к обсуждению, подготовку докладов и сообщений студентов по темам занятий, решение практических задач и тренинги.

Текущий контроль знаний, умений и навыков осуществляется преподавателем по пятибалльной шкале с выставлением оценки в журнале учета занятий.

Зачет с оценкой служит для оценки работы студента в течение всего срока обучения и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных им теоретических и практических знаний, приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления, умение синтезировать полученные знания и применять их в решении практических задач. По итогам зачета выставляется оценка по шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Зачет проводится по билетам.

Зачет проводится в устной форме.

Материалы для зачета включают – монологические вопросы по пройденному материалу и обсуждение текстов по изученным темам.

Оценка определяется результатами ответа на каждый из частей билета.

При этом учитывается текущая успеваемость, посещаемость занятий и выполнение заданий на самостоятельную работу.

Результаты устного зачета оцениваются:

«отлично» - при наличии у студента не более 10% ошибок во всех частях билета.

«хорошо» - при наличии не более 25 % ошибок.

«удовлетворительно» - при наличии не более 50%

«неудовлетворительно» - при наличии грубых ошибок в устной речи и не понимании более 55% текстов.

Оценка выставляется в экзаменационной ведомости.

Рекомендации по подготовке электронных презентаций

При создании электронных презентаций необходимо найти правильный баланс между подаваемым материалом и сопровождающими его мультимедийными элементами, чтобы не снизить результативность материала.

Одним из важных моментов является сохранение единого стиля, унифицированной структуры и формы представления материала. Для правильного выбора стиля требуется знать принципы эргономики, заключающие в себя наилучшие, проверенные на практике методы использования тех или иных компонентов мультимедийной презентации.

При создании мультимедийного пособия предполагается ограничиться использованием двух или трех шрифтов. Вся презентация должна выполняться в одной цветовой палитре, например, на базе одного шаблона, также важно проверить презентацию на удобство ее чтения с экрана. Тексты презентации не должны быть большими. Выгоднее использовать сжатый, информационный стиль изложения материала. Нужно будет суметь вместить максимум информации в минимум слов, привлечь и удержать внимание аудитории.

Недостаточно просто скопировать информацию с других носителей и разместить еѐ в презентации. При подготовке презентации возможно использование ресурсов сети Интернет, современных мультимедийных энциклопедий и электронных учебников.

Критерии оценивания по содержанию:

1) целевая проработанность;

2) структурированность в подаче представляемых материалов;

3) логичность, простота изложения;

4) правильность построения фраз и отсутствие синтаксических и орфографических ошибок;

5) наличие списка литературы и информационно-справочных материалов, использованных в работе над проектом;

6) лицензионная чистота используемых продуктов;

7) степень вовлеченности участников образовательного процесса в реализацию проекта.

Критерии оценивания по оформлению

1) объем (оптимальное количество слайдов);

2) дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям);

3) оригинальность оформления;

4) эстетика;

5) соответствие стандартам оформления.

Задания студентам на самостоятельную работу по темам

Семестр 1

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 1 «Культура и ее воздействие. Корпоративная культура»

Цель задания: закрепление лексических и грамматических навыков по данной теме.

Содержание: презентация о культуре англоязычных стран.

Срок выполнения: к следующему практическому занятию.

Ориентировочный объем презентации - не менее семи слайдов

Отчетность: презентация.

Метод оценки: пятибалльная и десятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 2 «Технологии и бизнес. Описание оборудования»

Цель задания: закрепление лексических и грамматических навыков по данной теме.

Содержание: написание эссе о передовых технологиях.

Срок выполнения: к следующему практическому занятию.
Ориентировочный объем эссе – 250 слов.
Отчетность: эссе.
Метод оценки: пятибалльная и десятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 3 «Мотивация. Работа в команде »

Цель задания: закрепление лексических и грамматических навыков по данной теме.

Содержание: подготовка устного выступления для участия в дискуссии.
Срок выполнения: к следующему практическому занятию.
Ориентировочный объем устного выступления - не менее трех минут.
Отчетность: выступление.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 4 «Человеческие ресурсы. Набор персонала»

Цель задания: закрепление лексических и грамматических навыков по данной теме.
Содержание: подготовка к дискуссии по обсуждению эффективной работы с персоналом
Срок выполнения: к следующему практическому занятию.
Отчетность: участие в дискуссии.
Метод оценки: пятибалльная и десятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 5 «Организации и их структуры. История компании»

Цель задания: закрепление лексических и грамматических навыков по данной теме.
Содержание: подготовка презентации по теме **«Примеры успешных компаний и их стиль работы».**
Срок выполнения: к следующему практическому занятию.
Ориентировочный объем презентации - не менее семи слайдов.
Отчетность: презентация.
Метод оценки: пятибалльная и десятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 6 «Организации и их структуры. Процессы и процедуры»

Цель задания: закрепление лексических и грамматических навыков по данной теме.
Содержание : короткие презентации о совместных компаниях в России
Срок выполнения: к следующему практическому занятию.
Ориентировочный объем презентации – не менее пяти слайдов.
Отчетность: презентация.
Метод оценки: пятибалльная и десятибалльная.

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Иностранный язык (английский)» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного

процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Подготовка к практическим занятиям

Для освоения обучающимися дисциплины и достижения запланированных результатов обучения, учебным планом предусмотрены практические занятия, самостоятельная работа, подготовка и защита электронных презентаций, по выполнению которых и даются рекомендации.

В соответствии с задачами в основу работы курса английского языка положена коммуникативная методика, интегрированная с некоторыми традиционными элементами преподавания. Она предполагает максимальное погружение студента в языковой процесс, что достигается с помощью сведения апелляции учащегося к родному языку до минимума. Основная цель этой методики - научить студента сначала свободно говорить на языке, а потом думать на нем. Немаловажно и то, что механические воспроизводящие упражнения тоже отсутствуют: их место занимают игровые ситуации, работа с партнером, задания на поиск ошибок, сравнения и сопоставления, подключающие не только память, но и логику, умение мыслить аналитически и образно. Часто на занятиях и самостоятельной подготовки студенты работают не только с англо-русским, а и с англо-английским словарем. Весь комплекс приемов помогает создать англоязычную среду, в которой должны "функционировать" студенты: читать, общаться, участвовать в ролевых играх, излагать свои мысли, делать выводы. Курс ориентирован на развитие не только языковых знаний, но также креативности и общего кругозора студента. Язык очень тесно переплетен с культурными особенностями страны, следовательно, курс непременно включает страноведческий аспект. Благодаря разнообразию методических приемов, в числе которых одно из ведущих мест занимают языковые технологии, курс способствует формированию навыков, необходимых человеку в современной деловой жизни (умение делать доклад, проводить презентации, вести переписку и т.д.). Курс составлен на базе аутентичного материала, большое внимание уделяется стилистике, стремлению преподать "ситуативный" и "живой" английский через "жизненные" примеры полуреальных персонажей.

Основными формами самостоятельной работы являются:
- выполнение домашних заданий;
- обзор и обобщение литературы по интересующему вопросу
- подготовка к семинарским занятиям, зачетам и экзаменам;
- подготовка и защита электронных презентаций.
- написание разного вида писем
- исследование, анализ и подведение итогов

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с лексикой и терминологией практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Все новые слова по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное выполнение заданий по грамматике и чтению, а также на поиск необходимых материалов на англоязычных сайтах Интернета. Самостоятельная работа с учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

6.1. Основная литература[10]

1. Локтюшина Е.А. Иностранный язык в профессиональной деятельности современного специалиста. Проблемы языкового образования Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена» 2012 10 http://www.iprbookshop.ru/21477.html

2. Межова М.В. Деловой иностранный язык (английский язык) Кемеровский государственный университет культуры и искусств 2014 10 http://www.iprbookshop.ru/29655.html

3. Попов Е.Б. Иностранный язык для делового общения. Английский язык Вузовское образование 2013 10 http://www.iprbookshop.ru/16673.htmlon Kent, Longman 2010

6.2. Дополнительная литература

1. «Business Benchmark» Guy Brook-Hart, Cambridge University Press 2007
2. «BEC Higher Testbuilder» Anthea Bazin and Elaine Boyd
3. «Intelligent Business» Louise Pile, Susan Lowe, Pearson 2012
4. «Business Advantage» Almut Koester, Angela Pitt, Michael Handford, Martin Lisboa, Cambridge University Press 2012

[10] Литература имеется в наличии в библиотеке Московского областного филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования«Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211). http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie_o_samostoyatelnoi_rabote.pdf

6.4. Нормативные правовые документы.

Не предусмотрены.

6.5. Интернет-ресурсы.

1. http://www.bbc.co.uk/learningenglish/
2. https://deepenglish.com/
3. https://listenaminute.com/
4. https://breakingnewsenglish.com/
5. Miller, Edwin L. “Personnel/Human Resources.” The Academy of Management Review, vol. 1, no. 2, 1976, pp. 134–135. JSTOR, www.jstor.org/stable/257499
6. Loeffler, Pauline. “The Art of Communication.” Improving College and University Teaching, vol. 25, no. 1, 1977, pp. 29–30. JSTOR, www.jstor.org/stable/27565048
7. Alesina, Alberto, and Paola Giuliano. “Culture and Institutions.” Journal of Economic Literature, vol. 53, no. 4, 2015, pp. 898–944., www.jstor.org/stable/43927694

6.6. Иные источники

1. Intelligent Business Intermediate – Tonya Trappe, Graham Tullis, Pearson Longman. – 2005

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо материально-техническое обеспечение учебных аудиторий (наглядными материалами, экраном, мультимедийным проектором с ноутбуками (ПК), магнитофонами и CD-проигрывателями для презентации и прослушивания учебного материала, выходом в сеть Интернет, программными продуктами Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint)) в зависимости от типа занятий: семинарского и лекционного типов, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Для самостоятельной работы обучающимся необходим доступ в читальные залы библиотеки и/или помещение, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду организации и ЭБС.

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. www.biblio-online.ru –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. http://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Iprbooks»
3. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. http://elibrary.ru/ - Научная электронная библиотекаElibrary.ru.

5. https://new.znanium.com Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
6. https://dlib.eastview.com – Информационный сервис «EastView».
7. https://www.jstor.org- Jstor. Полные тексты научных журналов и книг зарубежных издательств.
8. https://elibrary.worldbank.org - Электронная библиотека Всемирного Банка.
9. https://link.springer.com - Полнотекстовые политематические базы академических журналов и книг издательства Springer.
10. https://ebookcentral.proquest.com - Ebook Central. Полные тексты книг зарубежных научных издательств.
11. https://www.oxfordhandbooks.com - Доступ к полным текстам справочников Handbooks издательства Oxford по предметным областям: экономика и финансы, право, бизнес и управление.
12. https://journals.sagepub.com - Полнотекстовая база научных журналов академического издательства Sage.
13. Справочно-правовая система «Консультант».

Электронный периодический справочник «Гарант

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса
Б1.В.02 Академическое письмо
(код и наименование РПД)

Б1.В.02.01 Правила оформления магистерской диссертации
Б1.В.02.02 Подготовка и проведение презентации

Акад. письмо
(сокращенное наименование дисциплины)

Магистратура
(уровень образования)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Очная, заочная
формы обучения

Год набора - 2023
Красногорск, 2022 г.

Авторы–составители, визуализация и озвучивание дисциплины:

Малиновская О.Г.	заведующая кафедрой гуманитарных дисциплин Факультета Либерал АРТС Колледж Института общественны наук РАНХиГС, PhD, Doctor of Philosophy (University of Oxford, UK)
Югай Е.Ф.	доцент кафедры гуманитарных дисциплин, Факультета Либерал АРТС Колледж Института общественны наук РАНХиГС, кандидат филологических наук

Визуализацию и озвучивание дисциплины выполнили:

Зарицкий А. В.	преподаватель кафедры гуманитарных дисциплин Факультета Либерал АРТС Колледж Института общественных наук РАНХиГС
Кулдина Е. С.	старший преподаватель кафедры гуманитарных дисциплин Факультета Либерал АРТС Колледж Института общественных наук РАНХиГС

Техническое сопровождение:
Центр ИТ-исследований и экспертизы

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента

наименование структурного подразделения)

протокол от «01» августа 2022 г. № 08.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы 4

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО 5

3. Содержание и структура дисциплины 6

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине 15

Типовые вопросы и оценочные средства экзамена: 18

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 38

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 41

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 44

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина «Академическое письмо и критическое мышление» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапов:

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенций
УК-4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке (ах) для академического и профессионального взаимодействия	УК – 4/3	Способность задавать вопросы (на дополнение), уточнять позиции, сравнивать информацию из одного источника с другими источниками, оценить информацию на основе своего опыта и интересов (на основе философских и исторических знаний)
			Способность идентифицировать идеи и информацию из разных источников; оценивать значимую информацию и важные идеи; объяснять и оценивать процессы, исходные основания идей и их последствия (на основе философских и исторических знаний)
			Способность формировать основные концепты и принципы коммуникации
			Способность формировать представления о тексте как основной коммуникативно-речевой единице языка

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Таблица 2

ОТФ/профессиональные действия[1]	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Коммуникационная деятельность в бизнесе:	УК-4/ 3	-знание различных типов академического письма -умение использовать основы философских знаний для обоснования своей мировоззренческой позиции; -умение анализировать основные этапы и

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

		закономерности исторического развития общества в целях обоснования своей гражданской позиции. -умение аргументировать свои решения письменно и устно - умение применять на практике в своем образовательном процессе различные типы академического письма -владение современными коммуникативными технологиями

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина осваивается в смешанном формате, с применением электронного курса (далее – ЭК).

2.1 Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины «Академическое письмо и критическое мышление» составляет 2 зачетные единицы, 72 академических часа. В целях планирования расписания при расчете структуры дисциплины применены академические часы (а.ч.).

- **лекции (с применением ДОТ) – 0 ч.;**
- практические занятия (контактная работа, аудиторно) – 0 ч;
- самостоятельная работа (частично с применением ДОТ) – 70 ч.;
- форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

2.2. Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Академическое письмо» в соответствии с учебным планом осваивается на 2 курсе обучения очной формы обучения.

2.3. Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	**Формат проведения**
Лекционные занятия	-
Практические занятия	-
Самостоятельная работа	Частично с применением ДОТ
Промежуточная аттестация	С применением ДОТ
Формы текущего контроля	**Формат проведения**

Тестирование	В системе дистанционного обучения

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ). Доступ к ДОТ осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю/учетной записи предоставляется обучающемуся в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения (далее - СДО). Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 20 рабочих дней после окончания срока выполнения.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом: зачет.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины (с применением ЭК)

Для очной формы обучения

№ Модуля ЭК	Наименование модуля	Объем дисциплины, час.								Форма текущего контроля успеваемости[2], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР (ЭК)[3]			
			Л	ЛР	ПЗ	КСР	ВЛ	ПОЗ	СП	СРО	
Модуль 1	Скептицизм и объективность. Принятие решений. Когнитивные искажения. Ошибки мышления	21					6	1		14	Т
Модуль 2	Аргументы, мнения, убеждения. Риторические приемы,	20					6	1		13	Т

Примечание: виды учебной деятельности, предусмотренные электронным курсом: Л — лекции, ЛР — лабораторные работы, ПЗ — практические занятия, КСР — контроль самостоятельной работы, ВЛ – видеолекции, ПОЗ – практикоориентированные задания, СП – самопроверка, СРО – самостоятельная работа обучающегося

Примечание: Форма текущего контроля успеваемости: тестирование (Т)

№ Модуля ЭК	Наименование модуля	Объем дисциплины, час.									Форма текущего контроля успеваемости[2], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР (ЭК)[3]				
			Л	ЛР	ПЗ	КСР	ВЛ	ПОЗ	СП	СРО	
	обращение к эмоциям, средства воздействия на аудиторию										
Модуль 3	Система анализа вербальных взаимодействий (коммуникации) (SAVI). Системное мышление. Прагматизм	18					6	1		11	Т
Модуль 4	Теории аргументации. Аргументация в академическом письме. Проблематизация и полемика	19					6	1		12	Т
Промежуточная аттестация		2									Зачет
ВСЕГО:		72					16	4		50	

Для заочной формы обучения

№ Модуля ЭК	Наименование модуля	Объем дисциплины, час.									Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР (ЭК)[5]				
			Л	ЛР	ПЗ	КСР	ВЛ	ПОЗ	СП	СРО	
Модуль 1	Скептицизм и объективность.	20					5	1		14	Т

Примечание: виды учебной деятельности, предусмотренные электронным курсом: Л — лекции, ЛР — лабораторные работы, ПЗ — практические занятия, КСР — контроль самостоятельной работы, ВЛ – видеолекции, ПОЗ – практикоориентированные задания, СП – самопроверка, СРО – самостоятельная работа обучающегося

Примечание: Форма текущего контроля успеваемости: тестирование (Т)

№ Модуля ЭК	Наименование модуля	Объем дисциплины, час.									Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР (ЭК)[5]				
			Л	ЛР	ПЗ	КСР	ВЛ	ПОЗ	СП	СРО	
	Принятие решений. Когнитивные искажения. Ошибки мышления										
Модуль 2	Аргументы, мнения, убеждения. Риторические приемы, обращение к эмоциям, средства воздействия на аудиторию	18					4	1		13	Т
Модуль 3	Система анализа вербальных взаимодействий (коммуникации) (SAVI). Системное мышление. Прагматизм	16					4	1		11	Т
Модуль 4	Теории аргументации. Аргументация в академическом письме. Проблематизация и полемика	18					5	1		12	Т
Промежуточная аттестация		8									Зачет
ВСЕГО:		72					10	4		50	

3.2 Содержание дисциплины[6]

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)

[6] **В данной РПД описано содержание лекционного курса в СДО. Темы практических занятий может добавить разработчик РПД для конкретной ОП, в этом случае он указывается в числе авторов-составителей.**

Модуль 1. «Скептицизм и объективность. Принятие решений. Когнитивные искажения. Ошибки мышления»		
Тема 1	Быстрое и медленное мышление. Принятие решений	1. Введение 2. История дисциплины критического мышления 3. Мозг, рефлекторные и рефлексивные системы Нейропластичность мозга
Тема 2	Когнитивные искажения	1. Введение в тему 2. Эффект фрейминга и рефрейминг 3. Предвзятость подтверждения, ошибка меткого стрелка, гипотеза справедливого мира 4. Эффект сверхуверенности и эффект Даннинга-Крюгера
Тема 3	Четыре типа эвристических правил. Когда следует доверять и не доверять эвристике. Искажение вследствие особенностей подачи фактов	1. Введение в тему 2. Эвристические правила: аффективная эвристика и эвристика доступности 3. Эвристические правила: эвристика закрепления и эвристика репрезентативности
Тема 4	Данные, информация, знание, правда. Поиск, обнаружение и категории знания. Социальное доказательство и системные искажения	1. Введение в тему 2. От корпусного анализа к big data 3. Помнить vs применять 4. Какие навыки работы с информацией необходимы в современном мире?
Тема 5	Образовательные техники с учетом предыдущих тем. Мышление и память.	1. Введение в тему 2. Память при обучении. Осознанное запоминание 3. Слово: устное, письменное, электронное 4. Культурная и социальная память: история и общество 5. Всегда ли мы можем доверять своим воспоминаниям?
Тема 6	Разные типы чтения. Критический анализ первичных и вторичных источников. Подлинность. Репрезентативность. Релевантность. Конспектирование и критическое осмысление	1. Введение в тему 2. Принципы и способы работы с литературой по теме 3. Какие вопросы следует задать себе и книге, прежде чем начать чтение? 4. Техники чтения и конспектирования
Тема 7	Разные типы письма. Быстрое и медленное мышление на письме и в чтении. Роль письма в развитии метакогниции	1. Введение в тему 2. Какие бывают тексты 3. Академическое письмо. 4. Поэзия как уход от автоматизма восприятия. Часть 1 5. Поэзия как уход от автоматизма восприятия. Часть 2
Модуль 2. «Аргументы, мнения, убеждения. Риторические приемы, обращение к эмоциям, средства воздействия на аудиторию»		
Тема 8	Что такое аргумент? Убеждение при помощи логики и без	1. Введение в тему 2. Реконструкция аргумента

		3. Информация без логического обоснования. Аргумент и объяснение 4. Убеждение при помощи логики. Риторика
Тема 9	Валидный и невалидный аргумент. Дедукция. Индуктивный аргумент и неопределенность. Ищем объяснения и выстраиваем теории. Абдукция	1. Введение в тему 2. Обоснованный и необоснованный аргумент 3. Индуктивный аргумент, индуктивно сильный аргумент 4. Ищем объяснения и выстраиваем теории. Абдукция
Тема 10	Ложные аргументы и ошибочные рассуждения. Неформальные ошибки соответствия. Post hoc и ошибки каузации	1. Введение в тему 2. Неформальные ошибки соответствия. Апеллирование 3. Неформальные ошибки соответствия: ad hominem и нерелевантный 4.Неформальные ошибки неопределенности 5.Неформальные ошибки презумпции
Тема 11	Преодолеваем собственную и чужую предвзятость. Фундаментальные ошибки атрибуции. Ретроспективное искажение и публикационная ошибка	1. Введение в тему 2. Переоценка значимости случайных событий: закон малых чисел 3. Переоценка значимости случайных событий, среднее и фундаментальная ошибка атрибуции 4. Недооценка значимости событий, которые так и не произошли 5. Переоценка простоты и предсказуемости явлений
Тема 12	Анализ сообщения: эмоции и человеческая драма. Создание контекста для акта убеждения	1. Введение в тему 2. Кликбейты и фейк-ньюз: как это работает? 3. Гипербола и литота, метафора и метонимия. 4. Возможна ли абсолютная беспристрастность? 5. Создание контекста для акта убеждения
Тема 13	Риторика как оружие и защита	1. Введение в тему 2. Естественный vs искусственный язык 3. Ложные аналогии и обобщения. Дымовая завеса 4. Эвфемизмы и нейтрализация: история и современность. 5. Политкорректность и язык вражды
Тема 14	Логика и риторика при письме	1. Введение в тему 2. Академическая речь. Особенности научного стиля. 3. Риторика в поэзии. Часть 1 4. Риторика в поэзии. Часть 2
Модуль 3. «Система анализа вербальных взаимодействий (коммуникации) (SAVI). Системное мышление. Прагматизм.»		
Тема 15	Основы теории коммуникации	1. Введение в тему 2. Из каких компонентов складывается коммуникативная ситуация 3. Имплицитное и эксплицитное в речи. Коммуникативная неудача 4. Слово в действии. Перформативность

Тема 16	Введение в семиотику	1. Введение в тему 2. Знаки-символы, знаки-индексы и знаки-иконы 3. Семантика, синтагматика и прагматика знака 4. Предметный, акциональный, визуальный и вербальный коды 5. Риторические примитивы и гиперсемиотизация
Тема 17	Межкультурная коммуникация	1. Введение в тему 2. Понятие «культура» 3. Диалог как основа межкультурной коммуникации 4. Этноцентризм, мультикультурализм, мультинатурализм
Тема 18	Чужое слово и этика	1. Введение в тему 2. Авторитет и конформность 3. Этика научного и академического общения
Тема 19	Прагматизм в коммуникации	1. Введение в тему 2. SAVI. Система анализа вербальной интерактивности. Речевое поведение и факторы. Часть 1 3.SAVI. Система анализа вербальной интерактивности. Речевое поведение и факторы. Часть 2 4. Схема коммуникативных поведений и ее использование.
Тема 20	Системное мышление	1. Введение в тему 2. Ментальные модели и ракурс 3. Обучение с точки зрения системного мышления 4. История системного мышления
Тема 21	Коммуникация и письмо	1. Введение в тему 2. Как понятие «хороший текст» зависит от целей и сферы деятельности? 3. Особенности научной коммуникации. 4. Поэзия и коммуникация. Часть 1 5. Поэзия и коммуникация. Часть 2
Модуль 4. «Теории аргументации. Аргументация в академическом письме. Проблематизация и полемика»		
Тема 22	Введение в теорию аргументации. Риторический аспект аргументации. Аргументация как вербальная активность	1. Введение в тему 2. Компоненты аргументации. Аргументация как вербальная активность 3. История теории аргументации и виды теорий 4. Основные характеристики аргументации. Теория Стазисов (статусов)
Тема 23	Модель С. Роджерса	1.Введение в тему 2. Основные элементы модели К.Роджерса 3. Внедрение модели в академическое письмо 4. Ограничения модели Роджерса
Тема 24	Модель С. Тулмина	1. Введение в тему 2. Основные элементы модели Тулмина.

		3. Функции элементов первого уровня модели Тулмина 4. Функции элементов второго уровня модели Тулмина. Реконструкция рассуждений
Тема 25	Новая риторика. Модель Перельмана	1. Введение в тему 2. Роль аудитории в аргументации Перельмана. 3. Объекты согласия - ценности, иерархии и аргументативные схемы 4. Неформальная логика и рецепция Новой риторики Перельмана
Тема 26	Внешняя структура аргументации	1. Введение в тему 2. Понятие структуры аргументации (единичная, множественная, составная сочинительная, составная подчинительная)
Тема 27	Внутренняя структура аргументации	1. Введение в тему 2. Методологическое значение схем аргументации
Тема 28	Аргументация при письме	1. Аргументация в публицистическом тексте. 2. Основы научной аргументации. 3. Поэзия и метапознание. Часть 1 4. Поэзия и метапознание. Часть 2

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля и успеваемости обучающихся: тестирование, практикоориентированные задания (решение задач, анализ текстов, риторические упражнения) и взаимооценивание.

- Тестирование по материалам занятий лекционного типа: после каждой лекции студенты проходят тестирование (3-5 вопросов) с целью проверки усвоения теоретического материала — https://lms.ranepa.ru. Прохождение тестирования требует отметки о просмотре теоретического материала, ответы на обозначенный тип тестирования не оцениваются, но используются для контроля .

- Оценивание по итогам самостоятельной работой: мини-тесты на ключевые понятия (Quizlet, Kahoot), решение задач по антропологии и семиотике культуры, анализ текстов с оценкой понимания содержащихся в них тезисов. Данный элемент проверяется автоматически на платформе.

- Тестирование по окончанию модуля: по материалам, обсуждавшимся в рамках курса.

- Взаимооценивание по итогам выполнения практикоориентированных заданий, выполняемых учащимися самостоятельно предполагает два этапа. На первом этапе учащиеся выполняют письменные задания в формате эссе или риторические упражнения (progymnasmata). На втором этапе происходит двустороннее слепое рецензирование с оцениванием тех же самых работ, выполненных другими учащимися. Каждая оценка по заданию формируется путем усреднения баллов, которые ставят работе другие студенты.

Тема и/или раздел		Методы текущего контроля успеваемости
Модуль 1	«Скептицизм и объективность. Принятие решений. Когнитивные искажения. Ошибки мышления»	Тестирование, взаимооценивание
Модуль 2	«Логика и за границами логики: аргументы и риторические приемы, обращение к эмоциям, средства воздействия на аудиторию»	Тестирование, взаимооценивание
Модуль 3	«Система анализа вербальных взаимодействий (коммуникации) (SAVI). Системное мышление. Прагматизм. Идеализм»	Тестирование, взаимооценивание
Модуль 4	Раздел 4. «Теории аргументации. Аргументация в академическом письме. Проблематизация и полемика»	Тестирование, взаимооценивание

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится с применением следующих методов (средств): зачет в виде тестирования.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.
Тестирования и задания расположены в СДО (https://lms.ranepa.ru).
Типовые тестовые задания по темам модулей

Типовые вопросы ТКУ по темам модуля 1
Тема 1
1. Соотнесите понятие и его трактовку: 1. Критическое мышление 2. Психомоторика 3. Знание А. Запоминание информации и способность воспроизводить ее Б. Разновидность психически обусловленных движений человека, типологически различных в зависимости от строения тела, основных духовных установок, возраста, пола и т. п. В. Способность анализировать информацию с позиций логики, умение выносить обоснованные суждения, решения и применять полученные результаты как к стандартным, так и нестандартным ситуациям, вопросам и проблемам. Ответ: 1- В, 2 – Б, 3 – А 2. Соотнесите понятие и его трактовку: 1. Когнитивная нейробиология 2. Интуитивное мышление 3. Нейрогенез А. Наука, изучающая связь активности головного мозга и других сторон нервной системы с познавательными процессами и поведением Б. Мыслительная привычка, которая основывается на скрытом обучении. В. Формирование новых клеток мозга Ответ: 1 – А, 2 – Б, 3 – В
Тема 2

1. Соотнесите понятие и его трактовку:

1) эффект фрейминга
2) эффект рефрейминга
3) эффект Даннинга–Крюгера
4) эффект сверхуверенности

А. склонность, присущая большинству людей, в особенности экспертам, при выходе за рамки своей области, демонстрировать излишнюю уверенность в собственных суждениях и способностях.
Б. сознательный выбор иного способа подачи информации с целью изменения акцента, созданного изначально заданными рамками восприятия;
В. склонность людей, не имеющих знаний или навыков в определенной области, значительно переоценивать свои возможности и испытывать, вследствие собственного невежества, необоснованную самоуверенность;
Г. различное восприятие одной и той же информации в зависимости от способов ее подачи;
Ответ: 1 - Г. 2- Б ;3- В ; 4 - А

2. Вставьте обозначение:
_____- упрощенные схемы мышления, позволяющие быстро принимать эффективные решения, не тратя слишком много времени или энергии на раздумья
1. эвристические правила
2. индукция
3. когнитивное рассуждение
4. логическое утверждение

Тема 3.

1. Соотнесите понятие и его трактовку:
1)эвристические правила
2)аффективная эвристика
3)эвристика доступности
4)эвристика закрепления

А. тенденция, связанная с нашей склонностью при суждении опираться на изначальные ценности или взгляды, пусть даже не связанные с предметом рассмотрения.
Б. тенденция использовать силу положительного и отрицательного эмоционального отклика в качестве основы для принятия решения.
В. тенденция, отражающая непропорционально сильное влияние любой информации, припоминающейся без усилий, на принятие решения или оценку возможных вариантов.
Г. упрощенные схемы мышления или эмпирические методы, обеспечивающие быстрое принятие решений и оценку.

Ответ: 1-Г; 2 - Б; 3- В; 4- А

2. Вставьте обозначение:
_____- широко распространенное представление, упрощенное и идеализированное, о том, какими стандартными характеристиками должны обладать предмет или явление определенного типа.
1) правило
2) утверждение
3) стереотип
4) инструкция

Тема 4.

1. **Какое определение не относится к большим данным (Big Data)?**

1) информация, которая непрерывно увеличивается

2) информация, которая не может быть присвоена и обработана человеком – в силу объёма

3) способы и методы машинной обработки

4) анализ всех данных в мире

2. **Вставьте обозначение:**

_____- обстоятельства, факты и сведения, необходимые для построения какого-либо вывода или достижения цели.

1) научная статья

2) информационное поле

3)**данные**

4) события

Тема 5.

1.**Вставьте обозначение:**

_____ — это знание человека о том, как функционирует его память.

- **метапамять**
- культурная память

2. **Соотнесите понятие и его трактовку:**

1. Нарратив
2. Цензура коллектива

А. Повествование, последовательность событий и образов.

Б. Передача, а значит, сохранение только того, что понятно и актуально.

Ответ: 1 – А, 2 – Б

3. **Верны ли следующие утверждения:**

А. Экстенсивное чтение – вид чтения, предполагает углубленное чтение одного или нескольких источников.

Б. Интенсивное чтение– вид чтения, предполагает чтение большого количества источников.

- Верно только А
- Верно только Б
- Верны и А, и Б
- **А и Б неверны**

Тема 6

1. **Определите, что относится к первичному источнику:**

автобиография

рецензия

отзыв

учебник

2. **Определите, что относится к вторичному источнику:**

видеозапись

рецензия

фотография

конституция

Тема 7

1. **Какой источник содержит академический текст?**

- художественная литература
- биография
- телеграмма
- **доклад**

2. Что относится ко вторичному тексту:

- **конспект**
- статья
- федеральный закон
- диссертация

Типовые вопросы ТКУ по темам модуля 2

Тема 8

2. Слова-связки *«поэтому», «таким образом», «следовательно»* являются индикатором:

- **Рассуждения**
- **вывода**

6. Вставьте обозначение:

_____– теория и искусство речи, фундаментальная наука, изучающая объективные законы и правила речи.

- **риторика**
- логика
- аргументация
- социология

Тема 9

1. **Вставьте обозначение:**

_____- попытка с помощью логики убедить кого-либо согласиться с определенным выводом.

- дедукция
- **аргумент**
- абдукция
- индукция

3 Соотнесите понятие и его трактовку:

1. Объяснение
2. Предпосылка

А. Любая попытка найти причину происходящего
Б. Заявление, сделанное в рамках аргумента в поддержку вывода из него

Ответ: 1 – А, 2 – Б

Тема 10

1. _____ – источник, считающийся наиболее заслуживающим доверия и самым надежным в своей области. **(авторитет)**

6. Соотнесите понятие и его трактовку:

1. Конформизм
2. Конформность

А. Осознанная жизненная позиция или черта характера индивида, заключающаяся в склонности человека поддаваться влиянию других людей
Б. Ситуативное и не преднамеренное (не вполне осознаваемое) поведение или свойство человека поддаваться влиянию других людей

Ответ: 1 – А, 2 – Б

Тема 11

1. **Вставьте обозначение:**

_____ – приписывание социальным объектам (человеку, группе, социальной общности) характеристик, не представленных в поле восприятия.

1. **атрибуция**
2. абдукция
3. описания
4. аналогия

4 Верно ли утверждение?
Маленькие выборки чаще больших дают выбивающиеся из общей выборки значения, создают больший разброс значений.

- **да**
- нет

Тема 12

1.Соотнесите понятие и его трактовку:

1. Гипербола
2. Литота

А. Стилистическая фигура явного и намеренного преувеличения, имеющего целью усиление выразительности, напр. «я говорил это тысячу раз»

Б. Троп, имеющий значение преуменьшения или нарочитого смягчения

Ответ: 1 – А, 2 – Б

2.Соотнесите понятие и его трактовку:
1. Предвзятость подтверждения
2. Рефрейминг

А. Склонность обращать внимание только на то, что подкрепляет имеющиеся представления, и игнорировать или пытаться оспорить опровергающие их свидетельства.
Б. Сознательный выбор иного способа подачи информации с целью изменения акцента, созданного изначально заданными рамками восприятия
Ответ: 1 – А, 2 – Б

Тема 13

2. _____ — грубое или непристойное обозначение изначально нейтрального понятия с целью придания ему негативной смысловой нагрузки или просто для усиления экспрессивности речи, например: сдохнуть вместо умереть, морда вместо лицо.

- **дисфемизм**
- эвфемизм
- обсценная лексика
- жаргон

4.**Вставьте обозначение:**
_____ – это (от лат. cum — con — вместе, с + notare — отмечать, обозначать) добавочные семантические или стилистические оттенки, которые накладываются на основное значение слова и служат для выражения эмоционально-экспрессивной окраски, придавая высказыванию тон торжественности, непринужденности, фамильярности и т. п.

- коннотация
- метонимия
- внутренняя форма слова
- жаргон

Тема 14

4. Преобладающая форма книжной речи:

- монолог
- диалог

5. Вставьте обозначение:

_____– перенос значения по сходству.

- аналогия
- сравнение
- метафора
- гипербола

Типовые вопросы ТКУ по темам модуля 3

Тема 15

3. **Соотнесите понятие и его трактовку:**

1.Имплицитное
2.Эксплицитное

А. скрытое, неявное, подразумеваемое
Б. выраженное

Ответ: 1.- А; 2. - Б

4. Коммуникативной неудачей называется:

- невозможность адерсанта и адресата прийти к взаимопониманию
- неудачная речь
- отсутствие аргументов в речи

Тема 16

1. **Вставьте обозначение:**

_____ — раздел семиотики и логики, исследующий отношение языковых выражений к обозначаемым объектам и выражаемому содержанию.

- **семантика**
- синтагматика
- парадигматика
- прагматика

3. **К какому типов знаков относится дым в этой ситуации: «Мы видим дым в неположенном месте»?**

- **символический**
- индексальный
- иконический

Тема 17

1. Вставьте обозначение:

_____ — политика, направленная на сохранение и развитие в отдельно взятой стране и в мире в целом культурных различий, и обосновывающая такую политику теория или идеология.

- **мультикультурализм**
- культура
- этноцентризм
- синтагматика

4**. Что не относится к правилам межкультурной коммуникации?**

- знание и соблюдение этикета
- проявление эмпатии и понимания межкультурной разности
- использование языка межкультурного общения
- внимание к невербальной стороне общения
- **скрытие своих намерений, если они противоречат общественному мнению**

Тема 18

2. Вставьте обозначение:

_____ – это изменение поведения или убеждения в результате реального или воображаемого давления группы.

- **конформизм**
- оригинальность
- конформность
- коннотация

4. Какой пункт не относится к принципам обращения к авторитету?

- осознанность
- принятие ответственности
- **отрицание ответственности**
- внимание к содержанию, форме и контексту чужого высказывания

Тема 19

1. _____назвал развитие критического мышления основной целью образования.

- **Джон Дьюи**

- Кеннет Берк

3. Сколько форм коммуникативных проблем Бенджамина Бена?

- 4
- 8
- **6**
- 10

Тема 20

3. Вставьте обозначение:

_____ — взаимосвязанные части целого, изменяем один элемент, изменяется и целое.

- общество
- компоненты
- связь
- **система**

4. Соотнесите понятие и его трактовку:

1. Обобщение
2. Обучение
3. Системное мышление

А. Толкование единственного случая, как типичного

Б. Процесс обратной связи, в котором каждое действие ведет к результату, в зависимости от которого мы можем изменять свое поведение

В. Умение видеть взаимосвязь между частями, видеть, как элементы взаимодействуют между собой заставляя функционировать целое

Ответ: 1 – А, 2 – Б, В – 3

Тема 21

2. Какой элемент не обязателен в теле письма:

- приветствие
- обращение к адресату
- контекст сообщения
- **вложение**

4. Вставить обозначение:

_____– это умение выражать и обосновывать свои мысли посредством краткого, при этом достаточно убедительного научного текста.

- **академическое письмо**
- риторика
- критическое мышление

Типовые вопросы ТКУ по темам модуля 4

Тема 22

2. **Значение аргумента в западной литературе:**

- **аргумент= вывод + довод (несколько доводов)**
- аргумент=довод

4.На какие стили разделяется аргументация?

Сравниваемые категории	**?**	**?**
Модель	Круговая	Линейная

Тип логической связи	Индуктивная	Дедуктивная
Позиция автора	«Мы-центричность»	«Я-центричность»
Преобладающие типы аргументов	Апелляция к авторитету	Апелляция к фактам
Синтаксические особенности речи	Длинные конструкции	Короткие конструкции

1. современный и устаревший
2. **восточный и западный**
3. авторитарный и демократичный

Тема 23

2. **Верны ли следующие утверждения:**

А. Идентификация — уподобление, отождествление с кем-либо, чем-либо.

Б. Иллюстрация — (от лат. illustratio освещение наглядное изображение) объяснение с помощью наглядных примеров.

- верно только А
- верно только Б
- **верны и А, и Б**
- А и Б неверны

3. **Вставьте обозначение:**

_____ — противопоставление, столкновение, противостояние мнений, людей или группировок. В таком социально-психологическом смысле термин может употребляться при описании процесса групповой или семейной психотерапии.

- **конфронтация**
- оппозиция

Тема 24

1. Верны ли утверждения:

А. Антимема – это тип аргумента, который включает в себя неявные посылки.

Б. Показатель модальности (modal qualifier) – описание существующих ограничений для тезиса и возможных контраргументов к нему.

- **верно только А**
- верно только Б
- верны и А, и Б
- А и Б неверны

4. Первый элемент модели Тулмина называется:

- «данные» (data)
- **«тезис» (claim)**
- «обоснование» (warrant)

Тема 25

4. Соотнесите понятие и его трактовку:

1. Неформальная логика
2. Пресуппозиция

3. Топос в традиционной логике и классической риторике
4. Транзитивность

А. Теория, которая изучает аргументы (доводы) в том виде, как они используются в обыденном языке.

Б. Термин лингвистической семантики, обозначающий компонент смысла предложения, который должен быть истинным, чтобы предложение не воспринималось как семантически аномальное или неуместное в данном контексте.

В. Аргумент, общезначимое утверждение или тема.

Г. Свойство величин, состоящее в том, что если первая величина сравнима со второй, а вторая с третьей, то первая сравнима с третьей; *напр.*, если a == b и b = c, то a = c и т. д.

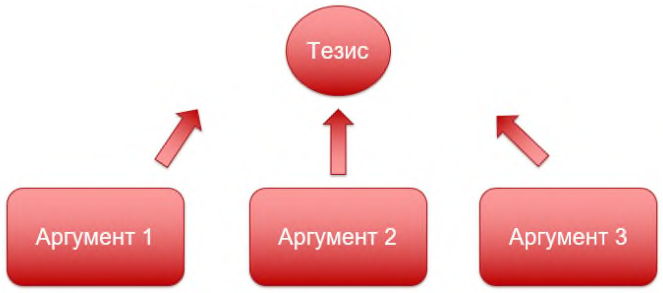
Ответ: 1 – А, 2 – Б, 3 – В, 4 – Г

5. «Новая риторика» Х. Перельмана была подготовлена совместно:

- **с Л. Ольбрих-Титека**
- с Ф.Л. Готлоб Фреге

Тема 26

2. Какой тип аргументации представляет схема?



- единичная
- **множественная**
- сочинительная
- подчинительная

3.Единичная аргументация состоит:

- **из аргумента и тезиса**
- из аргумента и довода
- из допущения и тезиса
- из аргумента, тезиса, вывода

Тема 27

3. **Индукция, сравнения и аналогия относятся:**
   - к знаковой (рассуждение от следствия к условию)
   - **к аргументации, основанной на примере**
4. **К какой аргументации относится следующее выражение: «У Ивана будет плохое зрение, потому что он всегда читает при плохом освещении»?**
   - **инструментальная аргументация**
   - сравнительная аргументация

Тема 28

1.Цель «сформировать мнение аудитории по тому или иному вопросу» относится :

- **к научно-публицистическому тексту**

- к научному тексту

4. Вставьте пропущенное слово:
Процесс научного исследования по принципу _____ – от конкретных фактов к общим выводам.
- **индукции**
- дедукции

Типовые формулировки задания на взаимооценивания по заданным критериям:

1. Практикоориентированное задание «Риторические упражнения»

Риторические упражнения (progymnasmata) основанные на принципе имитации лучших авторов для получения самостоятельных навыков написания красивых текстов.

Инструкция и пример	Задание	Упражнение
Даны фрагменты из русских народных театральных представлений, описывающих комические злоключения двух братьев: «Ерёма пошел в рынок, а Фома-то на базар», «Вот Ерёма зашел в церковь, а Фома-то в алтарь», «А Ерёма носит лапти, а Фома-то сапоги», «Как Ерёму-то поймали, а Фому-то сгребли»	Задание. Догадавшись, чем похожи и чем отличаются описания событий, происходящих с Ерёмой и Фомой, составьте 6 фраз такой структуры: «Ерёма взял [...], а Фома-то [...]», «Ерёма взял [...], а Фома-то [...]», «Ерёма взял [...], а Фома-то [...]», «Ерёма взял [...], а Фома-то [...]», «Ерёма взял [...], а Фома-то [...]», «Ерёма взял [...], а Фома-то [...]»	Составление структур

2. **Практикоориентированное задание “Основы теории коммуникации”.**

Рассмотрим четыре примера. Какие имплицитные предпосылки или выводы подразумеваются в каждом из них?

1. Сбрось скорость, впереди крутые повороты.

_____

_____

2. Вот это да! Говорят, принц Уэльский обожает именно этот сорт мармелада.

_____

_____

3. Нет ничего такого в том, чтобы пустить газы на людях, это совершенно естественно.

_____

_____

4. Ей ни за что не получить диплом. Я ни разу не видел ее на лекциях.

_____

_____

Расшифровка для самопроверки:

1. На дороге, изобилующей крутыми поворотами, разумно сбросить скорость. Если этого не сделать, рискуешь слететь с нее . [Казалось бы, очевидно настолько, что не требует упоминания. Однако разогнавшегося водителя иногда приходится об этом предупреждать.]

2. Если что-то нравится принцу Уэльскому, значит, это хорошая вещь. Выходит, и этот мармелад хороший. [Пожалуй, заслуживает упоминания: когда эта предпосылка озвучена, становится ясно, как оспорить данную позицию, очевидно неубедительную. Что такого особенного во вкусах принца Уэльского, чтобы считать его экспертом по мармеладу?]

3. Нет ничего плохого в проявлениях естества. [Безусловно, стоит озвучить: тщательно проанализировав эту предпосылку, мы обнаружим ее неполноценность. Например, нормально ли мочиться на людях, раз уж и это «естественно»? Что вообще считается и не считается «естественным»: ходить в одежде, владеть письменной речью?]

4. Если я не вижу кого-то на лекциях, значит, этот человек их не посещает. Не посещая лекции, невозможно окончить курс и получить диплом.

3. Практикоориентированное задание “Ложные аргументы и ошибочные суждения” :
Определите в предложениях валидный/ невалидный аргумент, ложную/истинную предпосылку.

1. В мире нет столиц, название которых начиналось бы с буквы «П». Название Париж начинается с буквы «П»; следовательно, этот город не может быть столицей.
2. В мире нет столиц, название которых начиналось бы с буквы «Ч». Название Чунцин начинается с буквы «Ч»; следовательно, этот город не может быть столицей.
3. В мире нет столиц, название которых начиналось бы с буквы «Ч». Мой друг живет в городе, не являющемся столицей Китая, следовательно, его название должно начинаться с «Ч».
4. Когда-то существовали столицы, называющиеся на «Ч». Название Чунцин начинается на «Ч»; следовательно, некогда этот город являлся столичным.

4. Практикоориентированное задание “Поиск, обнаружение и категории знания”
Проведите небольшое исследование, самостоятельно определите предмет исследования и проработайте следующие пункты:

1. Что вы хотите исследовать? Постарайтесь сформулировать всего один вопрос.
2. Для начала составьте список разнообразных поисковых запросов общего характера.
3. На его основе составьте список источников, заслуживающих доверия.
4. Перечислите ключевые моменты и вопросы с опорой на лучшие источники.
5. На этой основе сформулируйте несколько более конкретных поисковых запросов.

6. Перечислите главное, что вы узнали с помощью этих запросов.
7. Найдите специализированные источники по самым важным конкретным параметрам.
8. Изучите обнаруженные в результате поиска специализированные источники.
9. Начните вести упорядоченную запись по выявленным ключевым моментам.
10. Собрав ключевую информацию, проверьте ее на релевантность.
11. Представьте полученную информацию письменно, в ясной и удобной форме.
12.

5. **Практикоориентированное задание "Аргумент"**

Прочтите данные примеры и постарайтесь определить, чем является каждый из них: описанием, резюме, мнением/убеждением, пояснением/иллюстрацией, аргументом или объяснением. Среди них есть только два аргумента и по крайней мере по одному примеру каждого из остальных типов содержания, рассмотренных нами.

1. Нечетное количество участников означает, что при составлении двух команд одинаковой численности один обязательно окажется лишним: из пяти человек получаются две команды по двое плюс один лишний, из семи – две команды по трое плюс один лишний и т. д.
2. Мой пирог превратился в угли, потому что я случайно забыл его в духовке на 13 часов.
3. Гардероб ИКЕА мягко осел грудой деталей, едва я отошел полюбоваться результатами собственноручной сборки; в этом саморазрушении под воздействием гравитации было нечто завораживающее.
4. Гардероб я собирал так: во-первых, выбросил инструкцию; во-вторых, засунул все круглые штуковины в маленькие отверстия; в-третьих, стянул винтами все, что на это напрашивалось; в-четвертых, забил оставшиеся детали молотком.
5. Безнравственно покупать дешевую одежду на улице, где полно дорогих магазинов.
6. Безнравственно покупать дешевую одежду: швеи целыми днями горбатятся в душных мастерских за жалкие гроши, чтобы ее изготовить.
7. Одежда, которую мы покупаем, может быть настолько дешевой только потому, что людям, которые ее шьют, платят гроши.
8. Он легко и стремительно выскочил из воды, потому что краб схватил его за нос.
9. Вам следует купить по экземпляру этой книги всем своим друзьям: она имеет очень привлекательную цену и наверняка поможет им поумнеть.

6. Практическое задание «Преодоление предвзятости»

Дайте более беспристрастную формулировку следующим предложениям, сохранив при этом смысл изложенной информации:

1. Вчера два ненормальных едва не добродились до смерти по железнодорожным путям. Им чудом удалось выскочить буквально из-под колес приближающегося поезда!
2. В ходе нашего расследования были обнаружены свидетельства того, что в криминальных кругах существуют просто ужасные традиции: матерые гангстеры забавы ради избивают новичков до полусмерти.
3. Из-за разразившегося катаклизма – изменения климата – грядущие поколения, возможно, не смогут услышать прекрасные песни многочисленных некогда садовых птиц.

Расшифровка для самопроверки:

1. Вчера два человека, переходя железнодорожные пути возле станции, едва не попали под поезд.
2. В ходе нашего расследования были обнаружены свидетельства существования в криминальных кругах традиции инициации в гангстеры, в ходе которой некоторые новички получают серьезные увечья вследствие побоев.

3. Изменение климата может привести к тому, что со временем садовые птицы, ранее повсеместно распространенные, исчезнут из своей среды обитания.

Критерии оценивания работ, предполагающих взаимооценивание:

Параметр	**Описание**	**Балл**
Часть «Анализ аргумента» (максимальный балл: 10)		
1. Анализ аргумента - точно ли определен и проанализирован аргумент?	Полностью соответствует	3,0
	Частично соответствует	1,5
	Не соответствует	0,0
2. Языковое разнообразие - идеи переданы доступно и емко, использована ли разнообразная лексика (в том числе профессиональная)?	Полностью соответствует	3,0
	Частично соответствует	1,5
	Не соответствует	0,0
3. Владение письменной речью - использованы ли сложные грамматические конструкции, уместное словоупотребление, исключительный стиль изложения? (допустимы ошибки, не влияющие на смысл)	Полностью соответствует	2,0
	Частично соответствует	1,0
	Не соответствует	0,0
4. Написана рецензия на эссе «Анализ аргумента» другого студента (peer-review)	Полностью соответствует	2,0
	Частично соответствует	1,0
	Не соответствует	0,0
Часть «Аргументация» (максимальный балл: 10)		
1. Интерпретация - насколько полно раскрыт смысл цитаты, эссе написано по цитате или на свободную тему?	Полностью соответствует	2,0
	Частично соответствует	1,0
	Не соответствует	0,0
2. Проблема рассмотрена комплексно - все стороны проблемы рассмотрены?	Полностью соответствует	1,0
	Частично соответствует	0,5
	Не соответствует	0,0
3. Логичность - обоснованы ли идеи, связаны ли логически переходы между ними?	Полностью соответствует	2,0
	Частично соответствует	1,0
	Не соответствует	0,0
4. Примеры - проиллюстрированы ли основные идеи и уместно ли это сделано?	Полностью соответствует	2,0
	Частично соответствует	0,5
	Не соответствует	0,0
5. Владение письменной речью - использованы ли сложные грамматические конструкции, уместное словоупотребление, исключительный стиль изложения? (допустимы ошибки, не влияющие на смысл)	Полностью соответствует	1,0
	Частично соответствует	0,5
	Не соответствует	0,0
6. Написана рецензия на эссе «Аргументация» другого студента (peer-review)	Полностью соответствует	2,0
	Частично соответствует	1,0
	Не соответствует	0,0

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенций

УК-4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке (ах) для академического и профессионального взаимодействия	УК – 4/3	Способность задавать вопросы (на дополнение), уточнять позиции, сравнивать информацию из одного источника с другими источниками, оценить информацию на основе своего опыта и интересов (на основе философских и исторических знаний)
			Способность идентифицировать идеи и информацию из разных источников; оценивать значимую информацию и важные идеи; объяснять и оценивать процессы, исходные основания идей и их последствия (на основе философских и исторических знаний)
			Способность формировать основные концепты и принципы коммуникации
			Способность формировать представления о тексте как основной коммуникативно-речевой единице языка

4.3.2. Показатели и критерии оценивания результатов обучения по дисциплине

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК-4/3 Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке (ах) для академического и профессионального взаимодействия	Способен самостоятельно выделять различие позиций в разных источниках и сравнивать их с своим собственным опытом, на основе последнего задает вопросы для восполнения отсутствующих элементов	Выделены основные положения источника; эти положения сравнены и оценены с положениями других источников. На основе сравнения полно выделены отсутствующие в том или ином источнике элементы и заданы вопросы для восполнения этой неполноты
	Способен в сложном источнике выделять логики и суждения из разных дискурсов, а также видеть особенности идей и аргументации в разных источниках. Способен выделить важные положения для источника. Способен показать предпосылки тезиса и предположить возможные направления развития событий на основании этого тезиса.	Видны языковые и логические особенности аргументации в различных текстах и может их описать. Различены основополагающие и производные положения в сообщении и показывает, как они взаимосвязаны. Продемонстрированы скрытые и явные предпосылки тезиса, а также то, что он означает для дальнейшего рассуждения или действия.

	Владеет основной терминологией по теории коммуникации, в состоянии оценить перспективы коммуникативного действия	Студент демонстрирует простейшие навыки анализа коммуникации как в теоретическом, так и в прикладном аспекте
	Владеет основной терминологией по теории текста	Студент демонстрирует простейшие навыки анализа текста

4.3.3. Типовые оценочные средства

Типовые вопросы промежуточной аттестации (зачет в форме тестирования)

1. **Какого уровня познания и навыка нет в таксономии Блума?**

1) Создание
2) Запоминание
3) Анализ
4) **преобразование**

2. **Вставьте обозначение:**

_____- упрощенные схемы мышления, позволяющие быстро принимать эффективные решения, не тратя слишком много времени или энергии на раздумья

1. **эвристические правила**
2. индукция
3. когнитивное рассуждение
4. логическое утверждение

3. **Выберите определение эффекта последовательности**:

1) склонность людей, не имеющих знаний или навыков в определенной области, значительно переоценивать свои возможности и испытывать, вследствие собственного невежества, необоснованную самоуверенность
2) склонность, присущая большинству людей, в особенности экспертам, при выходе за рамки своей области, демонстрировать излишнюю уверенность в собственных суждениях и способностях
3) убеждение, что в конечном итоге все непременно уравновешивается и что в основе мира лежит принцип справедливости
4) **склонность оценивать информацию не по ее точности или вероятности, а по внутренней последовательности изложения или воплощенного в нем представления о мире**

4. **Какое определение не относится к большим данным (Big Data)?**

5) информация, которая непрерывно увеличивается
6) информация, которая не может быть присвоена и обработана человеком – в силу объёма
7) способы и методы машинной обработки
8) **анализ всех данных в мире**

5. **Вставьте обозначение:**

_____ — это знание человека о том, как функционирует его память.

- **метапамять**
- культурная память

6. **Определите, что относится к вторичному источнику:**

видеозапись
рецензия
фотография
конституция

7. **Определите вывод *«Если я не знаю, чем отличаются разные типы переменных, то совершенно точно провалю экзамен по статистике. К сожалению, я вообще с трудом представляю, что такое переменная, не говоря уже о различиях ее типов. Экзамен мне не сдать!»***
   - **«я не сдам экзамен по статистике»**
   - «я вообще с трудом представляю, что такое переменная, не говоря уже о различиях ее типов»

8. **Соотнесите понятие и его трактовку:**

1. Post hoc ergo propter hoc
2.Аргумент ad hominem
А. Ошибочное предположение, что если одно из событий происходит после другого, то более раннее является причиной более позднего
Б. Разновидность ложного аргумента: совершается логическая ошибка, заключающаяся в том, что аргумент опровергается путем нападок на человека, его выдвинувшего, вместо рассмотрения сути сказанного

Ответ: 1 – А, 2 – Б

4.4. Шкала оценивания.

Форма промежуточной аттестации	**Критерии оценивания**	**Оценка**
Тест	Корректные ответы на 81% и более тестовых вопросов	Отлично
	Корректные ответы на 61 % и более тестовых вопросов	Хорошо
	Корректные ответы на 41 % и более тестовых вопросов	Удовлетворительно
	Корректные ответы на менее чем 40 % и более тестовых вопросов	Неудовлетворительно

4.4. Методические материалы

Правило перевода баллов в оценку:

	Российская система оценок	Система ECTS	Оценка по 5-бальной шкале	Словесная интерпретация оценок ECTS
1	Отлично (5)	A	5	Excellent
2		B	5-	Very Good
3	Хорошо (4)	C	4	Good

4		D	4-	Satisfactory
5	Удовлетворительно (3)	E	3	Sufficient
6	Неудовлетворительно (2)	-	2	-

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Учитывая фундаментальную роль дисциплины в подготовке специалистов, особое внимание в процессе реализации дисциплины необходимо акцентировать на самостоятельную работу обучающихся, а также на максимально возможное разнообразие форм ее организации, способствующих повышению эффективности освоения дисциплины.

Подготовку к каждому тестированию или написанию эссе каждый студент должен начать с ознакомления с темой занятия и просмотра видеолекций. Тщательное продумывание и изучение основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, чтения текстов. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента решать политологические задачи, корректно применяя подходящие теоретические модели. Студент должен продемонстрировать знание основных теоретических понятий, моделей и закономерностей политологии, умение применять их при выборе ответов на тестовые вопросы (при выполнении контрольных работ) и написании работ эссе.

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

Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме семинарского или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

5.1. Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий

Тестирование осуществляется с использованием дистанционных образовательных технологий. Студент самостоятельно выполняет задания к каждой теме. Тестирование после каждой видеолекции и темы рекомендуется проходить непосредственно после изучения соответствующей темы для проверки усвоения материала. Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является как один, так и несколько вариантов. На выполнение теста отводится установленное ограниченное время. После выполнения теста происходит автоматическая оценка выполнения. Результат отображается в личном кабинете обучающегося. При ошибках в

выполнении тестов рекомендуется выполнить их повторно. При высокой доле правильных ответов обучающемуся выводится рекомендация перейти к изучению следующей темы.

5.2. Методические рекомендации по выполнению заданий, предполагающих взаимооценивание

Задания на взаимооценивание осуществляются с использованием дистанционных образовательных технологий. Учащийся самостоятельно выполняет задание, после чего проверяет работы других учащихся по критериям 1–3, которую сопровождает письменной рецензией. Таким образом, оценка, которую получает учащийся, складывается из усредненных оценок других учащихся по критериям 1 – 3, письменные рецензии также оцениваются студентами на предмет содержательности и соответствия выполненному заданию.

5.3. Методические рекомендации по подготовке к промежуточной аттестации

При подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине рекомендуется пользоваться источниками, указанными в онлайн-курсе и ориентироваться на следующие вопросы:

1. Рефлексия и метакогниция. Зачем учиться мыслить критически? Скептицизм и объективность.
2. Всегда ли можно доверять собственной памяти и как память связана со способностью критически мыслить?
3. Критический анализ первичных и вторичных источников. Подлинность. Репрезентативность. Релевантность. Репутация, предвзятость и авторитетность.
4. Разработка стратегии критического чтения. Овладение техниками чтения. Конспектирование и критическое осмысление.
5. Что такое аргумент? Обнаружение аргумента путем поиска вывода. Что не является аргументом? Информация без обоснования. Описание. Мнения и убеждения. Пояснения и иллюстрации.
6. Аргументация по спорному вопросу: почему важно спорить аргументировано и как избежать ошибок аргументации?
7. Валидные и невалидные аргументы. Обоснованные и необоснованные аргументы. Дедукция. Основы формальной логики. Необходимые и достаточные условия. Две формальные логические ошибки: подтверждение следствия и отрицание условия.
8. Индуктивный аргумент. Индуктивная сила. Индукция и фальсифицирование теории. Индуктивно сильное и индуктивно слабое умозаключение. Принципы составления репрезентативной выборки и возможные ошибки.
9. Абдукция: объяснения, теории и гипотезы, движение к лучшему объяснению, от свидетельства к доказательству, корреляция и каузальность, проведение значимого исследования.
10. Объяснения: искусство ретроспективной логики. Попытка убедить без логики. Реконструкция расширенного аргумента: принцип доверия, итоговый вывод, эксплицитные предпосылки, имплицитные предпосылки, связанные и независимые предпосылки.
11. Ложные аргументы и ошибочные рассуждения. Неформальные ошибки соответствия («ложный след»). Апеллирование. Ad hominem. Нерелевантный вывод.
12. Неформальные ошибки неопределенности (лингвистические ошибки). Двусмысленность и амфиболия. Обобщение и выделение. Неформальные ошибки презумпции (ошибки в сущности). «Верно, потому что правильно» и порочный круг. Post hoc и ошибки каузации. Ложная дилемма. Провокационные (комплексные) вопросы. Ложные аналогии и обобщения. «Скользкий склон».

13. Каковы элементы модели Тулмина, в чем функции ее элементов? Как реконструировать рассуждение по Тулмина?

14. Прагмадиалектика. Модель Роджера.

15. Новая риторика. Модель Перельмана.

16. Возможности языка и риторики. Создание контекста для акта убеждения. Риторические приемы. Риторический вопрос. Гипербола, литота и умолчание. Эвфемизмы.

17. Многозначность и внутренняя форма слова. Жаргон, «дымовая завеса», «пустышки» и эвфемизмы. Язык вражды и политкорректность.

18. Быстрое и медленное мышление. Зачем нужен и чем опасен автоматизм мышления и восприятия?

19. Роль стереотипов и привычек в нашей личной и социальной жизни: как они влияют на наше восприятие, принятие жизненно важных решений, или выводы по обсуждаемой теме?

20. Четыре типа эвристических правил. Аффективная эвристика. Эвристика доступности. Эвристика закрепления. Эвристика репрезентативности. Когда следует доверять и не доверять эвристике. Искажения вследствие особенностей подачи фактов.

21. Когнитивные искажения. Эффект фрейминга и рефрейминг. Эффект сверхуверенности и эффект Даннинга-Крюгера. Ошибка “меткого стрелка” или иллюзия кластеризации. Гипотеза справедливого мира. Ошибка выжившего.

22. Перечислите механизмы преодоления собственной и чужой предвзятости; фундаментальные ошибки атрибуции. Поясните, что такое ретроспективное искажение и публикационная ошибка. Предвзятости, вызванные чрезмерным упрощением. Предвзятости, вызванные недостаточным пониманием. Поведенческая экономика и контекст исследования.

23. Как форма передачи сообщения влияет на его восприятие и содержание? К каким проблемам может привести выбор неадекватного реальной ситуации (или обсуждаемой теме) способа передачи информации? Понятие «речевой жанр»

24. Семиотика – наука о знаках. Основные понятия, применение при анализе жизненных ситуаций

25. Понятие “культура”. Как культура влияет на повседневность, практики работы и обучения? Межкультурная коммуникация: теория и практика.

26. SAVI. Система анализа вербальной интерактивности. Речевое поведение и факторы коммуникативных провалов: "Да, но...", Чтение мыслей. Негативное предсказание. Наводящие вопросы. Жалобы. Вербальные атаки.

27. Прагматизм в коммуникации. “Грамматика мотивов” Кеннета Берка.

28. Системное мышление. Рассмотрение объектов в качестве систем. Понятие структуры. Перенос понятий системы и структуры на письмо.

29. Диалектика как теоретическая деятельность и продуктивный диалог. Эвристический потенциал противоречий

30. Что такое качественный текст. Как выглядит хороший научный текст. Практика переписывания и редактирования. Что мешает довести работу до конца?

31. Свобода воли и детерминированное поведение: почему стоит быть умеренным в суждениях?

32. Чем отличаются друг от друга данные, информация и знания?

33. Как сделать из предпосылок логический вывод?

34. В чем разница между формальными и неформальными ошибками?

35. В чем заключается разница между связанными и независимыми предпосылками?

36. Каковы цели установления структур аргументации?

37. От данных к знанию. Социальное доказательство и системные искажения. Время, внимание и взаимодействие с окружающими.

5.5. Методические рекомендации по самостоятельной работе

Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211). — URL: http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie_o_samostoyatelnoi_rabote.pdf. Режим свободного доступа.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература.

1. Степанова, А. Ю. Логика и теория аргументации: учебно-методическое пособие / А. Ю. Степанова. — Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2013. — 92 с. — ISBN 978-5-7996-0943-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/68254.html (дата обращения: 15.05.2019). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

2. Волков, А. А. Теория риторической аргументации: монография / А. А. Волков. — Москва: Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, 2009. — 398 с. — ISBN 978-5-211-05695-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/13053.html (дата обращения: 15.05.2019). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

3. Ивин, А. А. Теория и практика аргументации: учебник для бакалавров / А. А. Ивин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 300 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2329-2. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/425240 (дата обращения: 15.05.2019).

6.2. Дополнительная литература.

1. Чатфилд Т. Критическое мышление. Анализируй, сомневайся, формируй свое мнение. Учебное пособие. – М.: Альпина Паблишер, 2019. http://www.iprbookshop.ru/82613.html Режим доступа: для авторизир. Пользователей

2. Академическое письмо. От исследования к тексту : учебник и практикум для вузов / Ю. М. Кувшинская, Н. А. Зевахина, Я. Э. Ахапкина, Е. И. Гордиенко ; под редакцией Ю. М. Кувшинской. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08297-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/474543 Режим доступа: для авторизир. Пользователей

6.3. Нормативные правовые документы.

1. ГОСТ Р 7.0.5–2008. Библиографическая ссылка общие требования и правила составления // Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (РОССТАНДАРТ) [Электронный ресурс] : официальный сайт. – М., 2011–. – Режим доступа: http://protect.gost.ru/document.aspx?control=7&id=173511, свободный. – Загл. с экрана. – Данные соответствуют 01 марта 2010 г.

6.4. Интернет-ресурсы.

1. Научная электронная библиотека – Режим доступа: elibrary.ru
2. Научная реферативная база Scopus – Режим доступа: scopus.com
3. Научная реферативная база Web of Science – Режим доступа: clarivate.ru/products/web-of-science
4. Академический поиск от Google. – Режим доступа: scholar.google.com/

6.5. Иные источники.

1. Scott J. Domination and the Arts of Resistance: Hidden Transcripts. 1990.
2. Milgram, S., Sabini, J. (1978). On maintaining social norms: a field experiment in the subway. In A. Baum, J. E. Singer and S. Valins (Eds.). Advances in Environmental Psychology. V. 1. P. 31–40.
3. Арендт, Х. (2013). Ответственность и суждение. перевод с английского Д. Аронсона, С. Бардиной, Р. Гуляева М.: Изд. Института Гайдара.
4. Радченко Д., Архипова А. Укроп и ватник: «язык вражды» российско-украинского конфликта как нападение и защита // Ab Imperio. 2018. №1. С. 191–220.
5. Вежбицкая А. Антитоталитарный язык в Польше: механизмы языковой самообороны // Вопросы языкознания. - 1993. - № 4. - С. 107-125.
6. Михальская А. Риторическая парадигматика: воздействующая сила слова-лексемы (примитивы, аттрактанты и репелленты) // Риторика и культура речи: наука, образование, практика. Материалы XIV Международной науч. конф. М., МПГУ, 1-3 февраля 2010 г. С. 137—142.
7. Е. Д. Шмелева, Т. В. Семенова Академическое мошенничество студентов - Вопросы образования/ Educational Studies Moscow. 2019. № 3
8. Михаил Соколов: «“Диссернет“ бы не поняли в Средние века» — все самое интересное на ПостНауке [Электронный ресурс]. URL: https://postnauka.ru/talks/96726 (дата обращения: 31.08.2020).
9. Стэнли Милграм. Подчинение авторитету. Научный взгляд на власть и мораль. М.: Альпина Нон-фикшн, 2016. (Obedience to Authority. An Experimental View, 1974).
10. Халперн Д. Психология критического мышления. 4-е междунар изд. СПб.: Питер, 2000.
11. Хиз Ч., Хиз Д. Ловушки мышления. Как принимать решения, о которых вы не пожалеете. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
12. Баребина Н.С. Введение в теорию аргументации: Учебное пособие. – Иркутск: Издательство БГУ, 2018.
13. Баребина Н.С., Егорова М.А. Аргументация в академическом письме. Практикум. – Иркутск: Издательство БГУ, 2018.
14. Бенджамин Б., Совсем другой разговор! Как перевести любую дискуссию в конструктивное русло / Бен Бенджамин, Анита Саймон, Эми Игер. М: Альпина Литагент. 2014. с.
15. Халперн Д. Психология критического мышления. – Питер, 2000.
16. Канеман Д. Думай медленно… решай быстро. М.: АСТ, 2016.
17. Ch. Perelman, L. Olbrechts-Tyteca. The New Rhetoric: A Treatise on Argumentation. - London: Notre Dame, 1969. - P. 2
18. Джозеф О'Коннор, Иан Макдермотт. Искусство системного мышления. Альпина паблишер. Москва 2020
19. Лытаева М. А., Талалакина Е. В. Academic skills: сущность, модель, практика //Вопросы образования. – 2011. – №. 4.

20. Неклюдов С.Ю. «Дурной обычай»: признаваемые правила и реальная практика в народной культуре // Запретное / допускаемое / предписанное в фольклоре. Редакторы-составители: Е.Н. Дувакин, Ю.Н. Наумова. М.: РГГУ, 2013 (Традиция—текст—фольклор: типология и семиотика). С. 77–173.

21. Ружиэйро В. Р. Мышление: пятнадцать уроков для начинающих авторов //М.: Флинта: Наука. – 2006. (Гл. 15: Эффективная письменная и устная речь)

22. Шкловский В. Б. Искусство как прием // О Теории прозы. М.: Круг, 1925. С. 7–20.

23. Ярская-Смирнова Е. Создание академического текста //М.: ООО «Вариант»: ЦСПГИ. – 2013.

24. Роберт Дарнтон. Поэзия и полиция. Сеть коммуникаций в Париже XVIII века. М.: НЛО, 2016.

25. Ильяхов М. Пиши, сокращай: Как создавать сильный текст / М. Ильяхов, Л. Сарычева. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2018.

26. Лукинова О. Цифровой этикет. Как не бесить друг друга в интернете. - Бомбора, 2020.

27. Ильяхов М., Сарычева Л. Новые правила деловой переписки. – Альпина Паблишер, 2018.

28. Создание академического текста: учеб. пособие для студентов и преподавателей вузов. / Ярская-Смирнова Е. - М.: ООО “Вариант”: СЦПГИ, 2013

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее:

Материально-техническое обеспечение: помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы:
Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru;
Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru;
Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: http://www.biblio-online.ru/.
Электронно-библиотечная система IPR BOOKS. URL: http://www.iprbookshop.ru/

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
Московский областной филиал

Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.03 Разработка и принятие управленческих решений
(код и наименование РПД)

магистр
(уровень образования)
по направлению подготовки
38.04.02 «Менеджмент»
(код, наименование направления подготовки)
очная,заочная
(форма(формы) обучения)

Год набора – 2023

Красногорск, 2022г.

Автор – составитель:
_к.э.н., доцент. кафедры менеджмента Лебедева О. Е.
(ученое звание, ученая степень, должность (Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой:
_к.п.н., доцент, зав. кафедрой менеджмента Выпряжкина И.Б.
(ученое звание, ученая степен (Ф.И.О.)

Рабочая программа дисциплины *«*Разработка и принятие управленческих решений*»* рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
(наименование структурного подразделения)

протокол от «01» августа 2022 г. № 08.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……4
3. Содержание и структура дисциплины……..5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине……..9
5. Методические материалы для освоения дисциплины……...51
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"…….…....45
6.1. Основная литература…….…45
6.2. Дополнительная литература…….…45
6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация……..45
6.4. Интернет-ресурсы……..46
6.5. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……47

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина «Разработка и принятие управленческих решений» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	3	3 этап

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Профессиональные действия (ОТФ) [1]	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений); Операционное управление в подразделениях организации.	УК-1	на уровне знаний: Знает методику постановки цели и определения способов ее достижения
		на уровне умений *(типовые действия выполняются по заданному алгоритму)*: Умеет осуществлять и аргументировать выбор стратегии по решению проблемной ситуации, оценивает преимущества и недостатки выбранной стратегии. Умеет осуществлять разработку плана действий по решению проблемной ситуации, определяет и оценивает практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации
		на уровне навыков *(типовые действия выполняются автоматически, без* воспроизведения алгоритма): осуществлять поиск решений проблемной ситуации на основе действий, эксперимента и опыта.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общий объем дисциплины Б1.В.03__«Разработка и принятие управленческих решений» составляет 4 ЗЕТ, 144 академических часа (или 1108 астрономических часов), на контактную работу по очной форме обучения отводится 34 ч. (25,5 астрономических часов): 8ч (6 астр.ч.) – лекции, 24ч (18 астр.ч.) – практические занятия, на самостоятельную работу обучающихся – 4ч (55,5 астр.ч.).,по заочной форме на контактную работу отводится 14

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

часов (10,5астр. ч): 4 ч. (3 астр.ч.), –лекции, 8 ч.(6 астр.ч.) –практические, на самостоятельную работу обучающихся – 121ч (90,75 астр.ч.).

Дисциплина «Б1.В.03_«Разработка и принятие управленческих решений» изучается на 2 курсе в 3 семестре студентами очной формы обучения. Изучение дисциплины опирается на знания, умения и навыки, полученные в предшествующие периоды обучения. Дисциплин: Теория организации и организационное поведение, Методы исследований в менеджменте, Управленческая экономика, Стратегический менеджмент и стратегический анализ. Дисциплина «Б1.В.03 «Разработка и принятие управленческих решений» предшествует изучению дисциплин: (П) Производственная практика (научно-исследовательская работа), Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работы.

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Понятие, значение и функции управленческого решения	13	1		3		9	О,Т,З
Тема 2	Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	13	1		3		9	О,Т,З
Тема 3	Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)	13	1		3		9	О,Т, З
Тема 4	Этапы процесса разработки и принятия управленческого решения	13	1		3		9	О,Т,З
Тема 5	Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения. Условия неопределенности и риска при принятии управленческих решений	13	1		3		9	О,Т,З
Тема 6	Методы и модели, используемые при разработке и принятии управленческого решения	13	1		3		9	О,ТЗ
Тема 7	Власть и организационная иерархия	14	1		3		10	О,Т,З

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
	при разработке и принятии управленческого решения							
Тема 8	Организация и контроль выполнения управленческогорешения. Оценка эффективности и качества управленческого решения	14	1		3		10	О,Т,З
Консультация		2						
Промежуточная аттестация		36						О,Т, З
	Всего:	**144**	**8**		**24**		**74**	

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 1	Понятие, значение и функции управленческого решения	15,5	0,5		1		14	О,Т,З
Тема 2	Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	15,5	0,5		1		14	О,Т,З
Тема 3	Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)	15,5	0,5		1		14	О,Т, З
Тема 4	Этапы процесса разработки и принятия управленческого решения	16,5	0,5		1		15	О,Т,З
Тема 5	Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения. Условия неопределенности и риска при принятии управленческих решений	17,5	0,5		1		16	О,Т,З
Тема 6	Методы и модели, используемые при разработке и принятии управленческого решения	17,5	0,5		1		16	О,ТЗ

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 7	Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения	17,5	0,5		1		16	О,Т,З
Тема 8	Организация и контроль выполнения управленческогорешения. Оценка эффективности и качества управленческого решения	17,5	0,5		1		16	О,Т,З
Консультация		2						
Промежуточная аттестация		36						Э
Всего:		**144**	**4**		**8**		**121**	

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: : опрос (О), тестирование (Т), задание (З)

Содержание дисциплины

Тема 1. Понятие, значение и функции управленческого решения

Предмет и задачи курса. Природа процесса принятия решения.

Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента. Методологические основы теории принятия государственных и муниципальных решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Нормативный и поведенческий подходы к принятию решений в государственном и муниципальном управлении.

Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение». Сферы принятия управленческого решения. Сравнительная характеристикаособенностей принятия решения в бизнес-организациях и в системе государственного и муниципального управления. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения.

Современные концепции и принципы выработки решения. Типы менеджмента по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах менеджмента.

Характеристика функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.). Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения.

Тема 2. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования

Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем. Понятия «ситуация»

и «проблема». Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем,возникающих в деятельности организации.

Типология управленческих решений. Классификация управленческих решений: решения, сгруппированные по функциям управления. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность.

Современные подходы к классификации управленческих решений: по числу влияющих на решение субъектов, по характеру процесса принятия решений по технологии разработки, в соответствие с прогнозной эффективностью и т.п. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь. Проекты как форма разработки, принятия и реализацииуправленческого решения

Условия и факторы качества управленческих решений. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений (реальность,устойчивость к возможным ошибкам, контролируемость и т.п.). Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения. Понятие «супероптимальное решение». Приемы и методы разработки супероптимальных решений.

Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)

Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Особенности индивидуального и группового принятия решений. Индивидуальное принятие решений против группового. Правила принятия коллективных решений. Коллективные решения в малых группах.

Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Сущность и виды ответственностируководителя при принятии решений.

Взаимодействие участников выбора управленческого решения. Отношения субъект - власть, лидерство - объект управленческих решений. Делегирование полномочий по принятию управленческого решения. Централизация и децентрализация процесса разработки решения. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения.

Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений. Характеристика внутренней системы информации в организации.

Тема 4. Этапы процесса разработки и принятия управленческого решения

Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. Взаимосвязь целей и решений. Идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы.

Выбор критерия принятия управленческого решения. Классификация критериев принятия управленческого решения. Уровни и принципы разработки и принятия управленческого решения. Разработка и развитие альтернатив. Анализ альтернатив действий. Сравнение альтернатив и выбор решений. Проверка реализуемости разработанных альтернатив. Обоснование выбора альтернатив.

Характеристика элементов внешней среды организации и ее влияние на реализацию альтернатив. Методы анализа внешней среды. Личные наблюдения, опыт, аналогия. Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой. Понятие «информационная асимметрия». Состав стандартной информационной модели организации процесса подготовки и реализации управленческого решения. Проверка достоверности информации, характеризующей деловую ситуацию.

Характеристика механизма принятия управленческого решения: механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения. Административные

мероприятия, необходимые для организации процесса согласования и утверждения управленческого решения.

Алгоритм процесса разработки и принятия решения при различных типах менеджмента: ситуационном, традиционном, системном, социально- этическом, стабилизационном.

Особенности разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях.

Тема 5. Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения. Условия неопределенности и риска при принятии управленческих решений

Характеристика элементов внешней среды организации. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. Свойства объектов и субъектов принятия управленческого решения. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.

Методы анализа внешней среды. Личные наблюдения, опыт, аналогия. Деловая беседа, целевая анкета. Правила составления деловой анкеты. Учет интересов опрашиваемого лица. Преимущества и недостатки использования деловой анкеты. Внешний аудит и консалтинг. Преимущества и недостатки привлечения российских и зарубежных консультантов. Эффективность привлечения внешних по отношению к организации консультантов. Правила выбора консультантов.

Понятие неопределенности и риска. Виды неопределенности. Организационные методы уменьшения неопределенностей. Влияние паники на управленческие решения. Зоны риска.

Методы управления рисками. Выбор решения по критерию максимакса. Выбор решения по критерию Вальда (максиминный критерий). Выбор решения по критерию Сэвиджа (минимаксный критерий). Выбор решения по критерию Гурвица (критерий пессимизма-оптимизма).

Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Построение матрицы выигрышей и матрицы (карты) рисков. Позиционные игры. Дерево решений. Уменьшение отрицательных последствий и страхование управленческих рисков. Мероприятия по снижениюриска.

Тема 6. Методы и модели, используемые при разработке и принятии управленческого решения

Понятие и классификация методов разработки и принятия управленческих решений. Краткая классификация методов разработки и принятия управленческих решений по этапам разработки управленческого решения. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем и формулировки ограничений и критериев; состав, условия применения. Методы ситуационного анализа: понятие, этапы ситуационного анализа, Технологии, используемые при проведении ситуационного анализа – кейс-метод, мозговая атака, двухуровневое анкетирование, факторный анализ, многомерное шкалирование, их характеристика, алгоритм использования. Графические методы, используемые на этапе диагностики проблем

Понятия «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование». Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Ценность, необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений. Характеристика этапов процесса

моделирования в разработке и принятии управленческих решений.. Проблемы использования моделирования в процессе разработки и принятия управленческих решений.

Экономико-математические методы, методы моделирования, Моделитеории игр. Особенности, алгоритм использования модели теории массового обслуживания, управления запасами на этапе диагностики проблемы, формулировки ограничений и

критериев выбора управленческого решения. Имитационное моделирование. Экономический анализ. Использование линейного программирования на этапе разработки управленческого решения.

Методы, применяемые на этапе определения альтернатив; морфологический анализ, методы ассоциаций и аналогий, Методы выработки решений в диалоговом режиме. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив; метод многокритериальной оценки, экспертной оценки. Количественные и качественные экспертные методы, Методы прогнозирования, Типовой алгоритм прогнозирования. Классификация методов прогнозирования. Алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы.

Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата. Особенности и основные этапы проведения функционально- стоимостного анализа, метод цепных подстановок.

Тема 7. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения

Характеристика взаимодействия участников выбора управленческого решения. Отношения субъект - власть, лидерство - объект управленческих решений. Власть, влияние, сила, источники их формирования. Делегирование полномочий по принятию управленческого решения. Централизация и децентрализация процесса разработки решения. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения.

Понятие социально - психологической согласованности при принятии и реализации управленческих решений. Характеристика социальных,

психологических, этических методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений и их сочетание с организационной иерархией.

Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения и их классификация. Конструктивная роль конфликтов. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия иреализации управленческого решения.

Тема 8. Организация и контроль выполнения управленческого решения. Оценка эффективности и качества управленческого решения

Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.

Контроль реализации управленческих решений. Значение, функции и виды контроля. Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения. Методы контроля и оценки исполнения решений.

Управленческие решения и ответственность. Сущность и виды ответственности за выполнение управленческих решений. Параметры, влияющие на полноту проявления ответственности.

Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий. Эффективность решений. Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений.

Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности»,

«качество управленческого решения». Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения. Понятие «супероптимальное решение». Роль синергического эффекта в формировании супероптимальных решений. Приемы и методы разработки супероптимальных решений.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

В ходе реализации дисциплины «Б1.В.03 Разработка и принятие управленческих решений» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Понятие, значение и функции управленческого решения	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 2. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 4. Этапы процесса разработки и принятия управленческого решения	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 5. Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения. Условия неопределенности и риска при принятии управленческих решений	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 6. Методы и модели, используемые при разработке и принятии управленческого решения	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты
Тема 7. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 8. Организация и контроль выполнения управленческого решения. Оценка эффективности и качества управленческого решения	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты

Экзамен проводится в форме устного опроса и/или тестирования с применением следующих методов (средств):на уровне знаний: методику постановки цели и определения способов ее достижения- вопросы, тесты и т.п.

Для проверки умения осуществлять и аргументировать выбор стратегии по решению проблемной ситуации, оценивает преимущества и недостатки выбранной стратегии.

Умения осуществлять разработку плана действий по решению проблемной ситуации, определяет и оценивает практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации тесты, задания и т.п.

Для проверки навыков осуществлять поиск решений проблемной ситуации на основе действий,эксперимента и опыта..– тесты, практико-ориентированные задания и т.п.

ОТФ/ТФ/трудовые /профессиональные действия [2]/ Задачи профессиональной деятельности [3]	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Вырабатывает стратегию действий, направленную на устранение рисков возникновения проблемных ситуаций	УК-1	на уровне знаний: знает методику постановки цели и определения способов ее достижения
		на уровне умений *(типовые действия выполняются по заданному алгоритму)*: Умеет осуществлять и аргументировать выбор стратегии по решению проблемной ситуации, оценивает преимущества и недостатки выбранной стратегии. Умеет осуществлять разработку плана действий по решению проблемной ситуации, определяет и оценивает практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации
		на уровне навыков *(типовые действия выполняются автоматически, без* воспроизведения алгоритма): осуществлять поиск решений проблемной ситуации на основе действий, эксперимента и опыта.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Задание для текущего контроля и проведения промежуточной аттестации должны быть направлены на оценивание:

1. уровня освоения теоретических понятий, научных основ профессиональной деятельности;
2. степени готовности обучающегося применять теоретические знания и профессионально значимую информацию, сформированности когнитивных умений.
3. приобретенных умений, профессионально значимых для профессиональной деятельности.

[2] http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201903260042, http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201504140018

3 Приказ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации от 29.03.2021 N 0130-37 " Об утверждении образовательных стандартов Академии по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика и 38.04.01 Экономика "

Задания для оценивания когнитивных умений (знаний) должны предусматривать необходимость проведения аттестуемым интеллектуальных действий:

– по дифференциации информации на взаимозависимые части, выявлению взаимосвязей между ними и т.п.;

– по интерпретации и творческому усвоению информации из разных источников, ее системного структурирования;

– по выявлению значения предмета учебной дисциплины для достижения конкретной цели, на основе проникновения в суть общественных явлений и процессов;

– по комплексному использованию интеллектуальных инструментов учебной дисциплины для решения учебных и практических проблем.

При составлении заданий необходимо иметь в виду, что они должны носить практико-ориентированный комплексный характер, быть направлены на формирование и закрепление профессиональных компетенций. Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучаемых и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, проверкой конспектов лекций, периодическим опросом слушателей на занятиях.

Формы, методы и периодичность текущего контроля определяет преподаватель. Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Промежуточная аттестация по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений » проводится в форме экзамена. На экзамене оценивается уровень освоения дисциплины и степень сформированности компетенций.

При текущем и промежуточном контроле уровень освоения учебной дисциплины и степень сформированности компетенции определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»:

«ОТЛИЧНО» – обучаемый показывает высокий интеллектуальный и профессиональный уровень, глубокое и всестороннее знание предмета, целостное представление о системе знания, владеет методологией теоретических и экспериментальных исследований в области разработки и принятия управленческих решений, компетентно определяет их значение для обеспечения деятельности экономической сферы общества, аргументировано и логично излагает материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных экономических явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«ХОРОШО» – обучаемый показывает свой интеллектуальный и профессиональный уровень, твердо знает предмет учебной дисциплины, имеет общее представление о системе знания, о методологии теоретических и экспериментальных исследований в области разработки и принятия управленческих решений, логично излагает изученный материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных экономических явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – обучаемый показывает свой профессиональный уровень, в основном знает предмет учебной дисциплины, имеет определенное представление об актуальных проблемах разработки управленческих решений, фрагментарно излагает изученный материал и ситуативно увязывает с предстоящей профессиональной деятельностью.

«НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – степень освоения учебной дисциплины обучаемым не соответствует критериям, предъявляемым к оценке «удовлетворительно».

Тема 1. Понятие, значение и функции управленческогорешения

1. Дайте определение понятию управленческое решение.
2. Каким образом наука об управленческих решениях связана с другими науками об управлении.

3. Что включает процесс выработки и принятие управленческих решений.
4. Назовите стадии процесса принятия управленческого решения.
5. Дайте определение понятиям «управленческая проблема» и
6. «управленческое решение».
7. Какое место управленческое решение занимает в процессе управления.
8. Дайте сравнительную характеристику процесса принятия решения в бизнес – организациях и системе государственного и муниципального управления, в чем заключается их специфика.

9. Раскройте экономические, социальные, правовые и технологическиеосновы принятия управленческого решения.

Тесты

1. Расширенное определение теории принятия управленческого решения:
а) Отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.
б) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.
в) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя. г) Процесс мыслительной деятельности человека.
2. Узкое определение теории принятия управленческого решения:
а) Отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.
б) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.
в) Процесс мыслительной деятельности человека.
г) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.
3. Принятое управленческое решение влияет на:
а) Сотрудников организации.
б) На организацию в целом.
в) На внешнюю среду.
г) На лицо, принявшее это решение.

Задание 1 В группах по три человека рассмотрите последовательно каждый этап процесса принятия управленческого решения. Как вы считаете, какие факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов? Результаты своей работы вынесите на дискуссию на практическом занятии. Проведите обсуждение на тему: Из каких этапов состоит стадия подготовки к разработке управленческого решения? Какая информация используется в качестве входной на этапе получения информации о ситуации? Что значит недостаточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации? Что значит избыточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

Задание 2 В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Ваше предприятие столкнулось с неблагоприятной управленческой ситуацией. Соответственно надо принимать управленческое решение. Итак, мы начали подготовку к разработке управленческого решения. Может ли на этом этапе неблагоприятная управленческая ситуация разрешиться? Или начатый процесс по разработке и принятию управленческого решения следует довести до конца? Проведите обсуждение на тему: Зачем при принятии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений?

Тема 2. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования

1. Дайте характеристику основных типов управленческих решений.
2. Дайте определение понятиям «ситуация» и «проблема».
3. В чем заключается суть ситуационной концепции управленияпроцессом принятия решений.
4. Дайте классификацию ситуаций и проблем, возникающих вдеятельности организации.
5. Дайте классификацию управленческих решений.
6. Назовите классификационные признаки управленческих решений.
7. В чем специфика современных подходов к классификацииуправленческих решений.
8. Стратегические и тактические решения – особенности и взаимосвязь
9. Можно ли рассматривать проекты как форму разработки, принятия иреализации управленческого решения.
10. В чем заключаются условия и факторы качества управленческихрешений.

Тесты

1. Расширенное определение теории принятия управленческого решения:
а) Отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.
б) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.
в) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.
г) Процесс мыслительной деятельности человека.

2. Узкое определение теории принятия управленческого решения:
а) Отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.
б) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.
в) Процесс мыслительной деятельности человека.

г) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

3. Принятое управленческое решение влияет на:
а) Сотрудников организации.
б) На организацию в целом.
в) На внешнюю среду.
г) На лицо, принявшее это решение.

4. Решение – это:
а) Выбор альтернативы.
б) Выбор альтернативы руководителем.
в) Процесс мыслительной деятельности человека.

5. Лицо, принимающее решение несет ответственность за:
а) «Непродуманные» решения.
б) «Моральные» решения.
в) Решения, принятые в условиях неопределенности и риска.
г) За все принимаемые им решения.

6. Цель управленческого решения заключается в:
а) Принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.
б) Принятии верного управленческого решения.
в) Достижение поставленных перед организацией целей.
г) Удовлетворении потребностей сотрудников.

7. Лицо, принимающее решение:
а) Должно обладать профессиональными знаниями и навыками.
б) Должно иметь высшее образование.
в) Быть хорошим психологом.
г) Быть ответственным человеком.

8. Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:
а) Эффективность управленческого решения.
б) Качество управленческого решения.
в) Надежность управленческого решения.
г) Оптимальность управленческого решения.

9.Для принятия качественного управленческого решения, решение должно быть описано:
а) Только качественными показателями.
б) Только количественными показателями.
в) Как качественными, так и количественными показателями.
г) Правильного ответа нет.

10. Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:
а) Эффективность управленческого решения.
б) Качество управленческого решения.
в) Надежность управленческого решения.
г) Оптимальность управленческого решения.

Задание 1 В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Предположите, что у вас есть фирма. Придумайте для вашей фирмы конкретную неблагоприятную управленческую ситуацию. Попробуйте выполнить все этапы блока «Разработка управленческого решения». Причем при генерировании альтернативных вариантов управленческих решений можете использовать любой известный вам метод. Результаты обсудите на практическом занятии.

Задание 2 Продолжите начатое ранее обсуждение по выходу вашего предприятия из сложившейся ситуации. Обсудите проблему в соответствии с этапами блока принятия решения, реализации и анализа результата. Результаты вынесите на обсуждение на практическом занятии.

Задание 3 В группах по три-четыре человека рассмотрите процесс реализации управленческих решений. Представьте, что у вас есть предприятие. Нарисуйте организационную структуру вашего предприятия. Покажите, как информация циркулирует в вашей организационной структуре от вышестоящих уровней управления к нижестоящим, и наоборот. А также покажите, как происходит обмен информацией на одном уровне управления. Приведите конкретный пример. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

Задание 6 В группах по три-четыре человека рассмотрите основные составляющие процесса контроля. Обоснуйте, чем отличаются критерии качества от стандартов. А также определите причины необходимости контроля реализации управленческого решения на предприятии. Предположите, что у вас есть предприятие. Какие методы контроля реализации управленческих решений вы использовали бы на своем предприятии? Обоснуйте свой ответ. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии

- **Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)**

1. Какие основные характеристики личности ЛПР, влияющие на выбор альтернативы принятия решения.

2. Как влияют индивидуальные качества менеджера и стиль руководствана процесс принятия решения.

3. В чем особенности процессов индивидуального и группового принятия решения.

4. В чем заключается роль руководителя организации в процессе разработки и принятия управленческого решения.

5. Стили принятия управленческих решений.

6. Дайте характеристику внутренней и внешней информации,необходимой для разработки управленческого решения.

7.Функционально-структурное содержание информационных систем поддержки принятия решений

8.Проведение тренинга по определению роли людей, вовлеченных в решение проблемы: итоговая дискуссия по результатам тренинга, обзордостигнутых целей тренинга.

Тесты

1. Личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений – это:
а) Факторы, обеспечивающие качество и эффективность управленческого решения.
б) Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
в) Параметры качества управленческого решения.
г) Параметры эффективности управленческого решения.
2. Какие факторы, снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения:
а) Личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников.
б) Структуризация проблемы.
в) Внутрифирменные конфликты.
г) Функционирование системы ответственности.
3. Управленческое решение – это:
а) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.
б) Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.
в) Результат мыслительной деятельности человека.
в) приведет к принятию ошибочных управленческих решений.
4. Кто должен собирать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации для повышения эффективности принимаемого решения?
а) только руководитель организации;
б) специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация;
в) любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации;
г) элементы системы менеджмента.
5. Что является главным критерием эффективности при принятии важных управленческих решений?
а) опыт работы руководителя;
б) четкое представление целей, к которым стремится организация;
в) организационная структура предприятия;
г) наличие контролирующего параметра.
6. Какова основная задача анализа управленческой ситуации?
а) выявление истинной проблемы организации;
б) выявление факторов, влияющих на развитие (изменение) управленческой ситуации;

в) уточнение целей организации;
г) выявление количественных данных.
7. Количественные методы при анализе ситуации применяются для:
а) расчета эффективности решаемой задачи;
б) выявляет изменения развития ситуации под воздействием факторов внешней среды;
в) выявления динамика развития ситуации под воздействием тех или иных факторов;
г) применения количественного подхода к разработке управленческого решения.
8. Диагностика ситуации позволяет:
а) выявить острые проблемы, которые необходимо решить в первую очередь;
б) уточнить цели организации;
в) определить эффективность решения той или иной проблемы;
г) выявить количественную информацию.
9. На каком этапе разработки управленческого решения прогнозируется развитие ситуации:
а) диагностика ситуации;
б) разработка сценариев развития ситуации;
в) анализ ситуации;
г) определение целей.
10. Какой из методов генерирования альтернативных вариантов управленческих решений основан на использовании опыта решения предшествующих аналогичных проблем?
а) метод «мозговой атаки»;
б) метод аналогов;
в) метод генерирования;
г) метод «Делфи».
.

Тема 4. Этапы процесса разработки и принятия управленческого решения

1. Дайте характеристику этапов процесса разработки и принятия управленческого решения.
2. Классификация критериев и шкал выбора управленческого решения.
3. Характеристика механизма разработки и выбора альтернатив для принятия управленческого решения.
4. Дайте характеристику особенностей разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях.
5. В чем состоит контроль за реализацией управленческих решений, егозначение и функции.
6. Назовите инструменты эффективного контроля реализации управленческих решений, дайте им характеристику.
7. В чем заключается ответственность за выполнение управленческихрешений.

Тесты

1. Какова основная задача при разработке сценариев развития ситуации?
а) определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития;
б) определение альтернативных вариантов динамики их изменения;
в) определение факторов внешней среды, влияющих на развитие ситуации.
г) корректировка поставленных целей
2.Анализ нескольких альтернативных вариантов развития ситуации способствует:
а) принятию более эффективных решений;
б) принятию более надежных решений;
в) принятию своевременных решений;
г) принятию качественных решений.

3. Какие действия выполняются на этапе экспертной оценки основных вариантов управляющих воздействий?
а) формирование оценочной системы;
б) глубокий анализ ранее отобранных альтернативных вариантов управляющих воздействий;
в) определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития;
г) формирование критериев оценки.
4. Каково преимущество использования коллективных экспертиз?
а) разностороння оценка и аргументированность разрабатываемого управленческого решения
б) возможность сопоставления различных точек зрения на разрабатываемое управленческое решение;
в) предоставление лицу, принимающему решение огромное количество альтернативных вариантов решений;
г) детальный анализ ситуации.
5. Что служит базой для принятия управленческого решения лицом, принимающим решение?
а) факторы внешней среды;
б) результаты экспертной оценки альтернативных вариантов решений;
в) дополнительна информация об объекте принятия решения; г) опыт работы в области принятия решения.
6. На каком этапе планируются действия по реализации принятого управленческого решения? а) на этапе разработки плана действий; б) на этапе контроля реализации плана; в) на этапе принятия управленческого решения; г) на этапе определения целей.
7. В каком случае возникает необходимость корректировки плана реализации управленческого решения:
а) при изменении факторов внешней среды;
б) при смене руководства; в) при внутриорганизационных конфликтах;
8. Каковы цели анализа результата реализации управленческого решения: а) выявление новых возможностей организации;
б) возможность изменения стратегии организации;
в) выявление сильных и слабых мест принятого управленческого решения;
г) правильного ответа нет.
9. По критерию определенности информации различают решения, принятые в условиях:
а) определенности;
б) в условиях неопределенности;
в) вероятностной определенности (риска);
г) все вышеперечисленное правильно.
10. Какие виды неопределенности в зависимости от причин ее появления можно выделить в процессе принятия решений?
а) количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, внешней среды;
б) количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, стоимостную;
в) только количественную.

Тема 5. Анализ внешней среды и ее влияния на принятие иреализацию управленческого решения Условия неопределенности и риска при принятии управленческих решений

1. Дайте характеристику современных рыночных институтов процессаразработки

управленческого решения.

2. В чем заключаются преимущества современных методов анализавнешней среды.

3. Какие, с вашей точки зрения, положительные и отрицательные моменты привлечения российских и зарубежных консультантов при принятии управленческого решения.

4. Насколько эффективно привлекать внешних по отношению к организации консультантов.

5. Проведение тренинга по анализу внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения итоговая дискуссия по результатам тренинга, обзор достигнутых целей тренинга.

6. Дайте определение понятиям риск и неопределенность.

7. Виды неопределенности. Какие существуют организационные методы уменьшения неопределенностей.

8. Сущность принятия решений в условиях риска и неопределенности

9. Каким образом паника влияет на процесс принятия управленческихрешений.

10. Проанализируйте основные приемы и методы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

11. Дайте классификацию рисков. Зоны риска.

12. Какие существуют методы оценки степени риска.

13. Методы и способы управления рисками. Этапы исследования риска.

14. В чем заключаются возможности уменьшения отрицательныхпоследствий управленческих рисков.

15. Приведите, как рассчитываются дисперсия и вариации в риск-менеджменте

16. Перечислите мероприятия по снижению управленческих рисков.Страхование управленческих рисков.

17. Охарактеризуйте, как осуществляется выбор управленческого решения по критерию Вальда

18. Как осуществляется выбор решения по критерию Гурвица

19. Как осуществляется выбор решения по критерию Сэвиджа

20. Опишите процесс принятия решений с помощью дерева решений

Тесты

1. Неопределенность при принятии решений может быть устранена полностью или частично: а) единственным способом;
б) двумя способами;
в) тремя способами;
г) пятью способами.
2. Предметом риска при принятии решений являются ресурсы:
а) материальных, финансовых, информационных, интеллектуальных или недополученных доходов, трудовых;
б) материальных, финансовых;
в) интеллектуальных или недополученных доходов, трудовых;
г) только материальные ресурсы.
3. Выберите неправильный вариант. Типичные признаки рисковых ситуаций в процессе принятия решений:
а) величина потенциального ущерба;
б) вероятность наступления последствий принятого решения;
в) альтернативность выбора;
г) невозможность управления риском;
д) надежда на успех.

4. К объективным факторам, влияющим на риск при принятии решений, относятся:
а) инфляция, организация труда, конкуренция, политические и экономические факторы;
б) инфляция, конкуренция, политические и экономические факторы;
в) производственный потенциал, инфляция, конкуренция, политические и экономические факторы;
г) только политические и экономические факторы.
5. Условия риска при принятии управленческого решения – это:
а) условия достоверности;
б) условия определенности;
в) условия неизмеримой неопределенности;
г) условия измеримой неопределенности;
д) условия надежности.
6. Чем характеризуются условия неопределенности?
а) достаточно полным количеством информации для организации действий;
б) отсутствием достаточного количества информации для организации действий;
в) отсутствием измеримой неопределенности для организации действий;
г) отсутствием качественной информации.
7. Почему в отечественной экономике на данном этапе ее развития риск в процессе принятия решений особенно вероятен из-за неустойчивости?
а) экономической среды;
б) политической ситуации;
в) социальной среды;
г) правовой среды.
8. Какова последовательность катастрофического риска?
а) потеря прибыли;
б) увольнение руководителя;
в) банкротство;
г) потеря дохода.
9. Численные размеры рисков определяют при:
а) количественном анализе;
б) качественном анализе;
в) статистическом анализе;
г) экономико-математическом методе.
10. Такие факторы, как производственный потенциал, организация труда, уровни специализации, техника безопасности, относятся к:
а) субъективным факторам, влияющим на риск;
б) объективным факторам, влияющим на риск;
в) динамическим факторам, влияющим на риск;
г) статистическим факторам, влияющим на риск.

Тема 6. Методы и модели, используемые при разработке и принятии управленческого решения

1. Дайте классификацию методов разработки и принятия управленческих решений по этапам процесса разработки управленческого решения.
2. Перечислите методы, используемые на этапе диагностики проблемы иформулировки критериев и ограничений.
3. Дайте определение понятиям «метод», «модель», «моделирование».
4. В чем заключается необходимость и ограниченность использованиямоделирования при принятии управленческих решений.
5. Дайте характеристику этапам процесса моделирования.
6. Перечислите основные проблемы использования моделирования вуправлении организацией.
7. Каков механизм использования модели теории игр при разработке ипринятии

управленческого решения.

8. Модели теории массового обслуживания – алгоритм использования.
9. Модели управления запасами – раскройте алгоритм использования.
10. Раскройте суть применения имитационного моделирования.
11. Оптимальное линейное программирование
12. Охарактеризуйте понятие, этапы ситуационного анализа
13. Перечислите основные методы ситуационного анализа
14. Дайте характеристику кейс-метода, метода «мозгового штурма», двухуровневого анкетирования, возможностей их использования на разных этапах разработки и принятия управленческих решений.
15. Рассмотрите особенности факторного анализа и многомерного шкалирования как методов установления факторов, определяющих развитиеситуации.
16. Перечислите методы, используемые на этапе определения альтернатив
17. Дайте характеристику методам ассоциаций и аналогий
18. Рассмотрите методы, применяемые на этапе оценки альтернатив –методы многокритериальной оценки альтернатив, алгоритмы прямых методов и методов порогов несравнимости
19. Какие методы экспертной оценки вы знаете, перечислите типовыезадачи, решаемые с их помощью и типовые процедуры, используемые при их применении.
20. Перечислите методы получения количественных экспертных оценок на этапе оценки альтернатив. Раскройте суть каждого из них
21. Приведите методы получения качественных экспертных оценок,условия и алгоритм их использования.
22. Дайте классификацию методов прогнозирования, типовую последовательность операций, используемых в процессе прогнозирования.
23. Дайте понятие и перечислите методы экспертного прогнозирования.
24. Раскройте суть метода коллективных экспертных оценок, используемого на этапе оценки альтернатив.
25. Каковы правила и принципы использования метода Дельфи?
26. Метод сценариев в практике прогнозирования – назовите основные условия и этапы составления сценария.
27. Методы программного и эвристического прогнозирования
28. Перечислите фактографические методы прогнозирования иособенности их использования на этапе оценки альтернатив.
29. В чем состоит суть метода функционально-стоимостного анализа,каковы основные этапы его проведения
30. Как может быть использован метод причинно-следственного анализана этапе выбора и реализации решения?
31. Изложите суть метода цепных подстановок
32. Рассмотрите основные типы задач принятия решений в соответствии стипом ситуации: в условиях определенности, неопределенности, риска, конфликта.
33. Дайте классификацию методов разработки и принятия решений по типу условий, этапу процесса разработки и принятия, сфере деятельности лица, принимающего решение.
34. Какие методы применяются на этапе диагностики проблемы иформулировки критериев и ограничений.
35. В чем заключаются методы ситуационного анализа.

36. Какие методы, применяются на этапе определения альтернатив.
37. Дайте характеристику методам экспертной оценки, методам прогнозирования.
38. Приведите основные признаки классификации методов разработки и принятия управленческих решений

Тесты

Тема 7. Власть и организационная иерархия при разработке ипринятии управленческого решения

1. Дайте характеристику взаимодействия участников выборауправленческого решения.
2. Раскройте суть отношений «субъект – власть – лидерство» как объекта управленческих отношений.
3. Насколько делегирование полномочий по принятию управленческого решения является необходимым процессом.
4. Почему влияние авторитета личности так необходимо в процессе разработки и принятия управленческого решения.
5. В чем заключается социально – психологическая согласованность при принятии и реализации управленческих решений.
6. Дайте характеристику социальных, психологических и этическихметодов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений.
7. В чем заключаются причины возникновения конфликтов при принятии управленческих решений.

Тесты

1.Назовите этап принятия решения, на котором руководитель определяет достоинства и недостатки различных решений.

A. Оценка альтернатив.
B. Выбор альтернатив.
C. Определение альтернатив.
D. Диагностика проблемы.

2. К техническим операциям, выполняемым при РУР, относятся:

A. Типовые расчеты.
B. Разработка бизнес-плана.
C. Составление рекламы.
D. Проведение анкетирования.

3. К логическим операциям, выполняемым при РУР, относятся:

A. Разработка бизнес-плана.
B. Составление рекламы.
C. Типовые расчеты.
D. Привлечение сторонних экспертов.

4. К творческой деятельности, выполняемой при РУР, относятся:

A. Составление рекламы.
B. Разработка бизнес-плана.
C. Типовые расчеты.
D. Изучение опыта аналогичных организаций.

5. При сравнении альтернативных вариантов действий сопоставляются:

A. Все показатели затрат.
B. Безвозвратные затраты.
C. Релевантные затраты.

D. Будущие доходы и расходы.

6. Делегирование прав принятия решений характерно при введении:

A. Эксплицитных норм поведения.

B. Имплицитных норм поведения.

C. Одновременно как эксплицитных, так и имплицитных норм поведения.

D. Нет верного ответа.

7. Эксплицитные нормы поведения выражаются в:

A. Регулировании порядка действий сотрудников.

B. Оформлении подробных инструкций и предписаний действий сотрудников.

C. Предоставлении самостоятельных прав выбора варианта действий.

D. Верны оба первых ответа.

8. Имплицитные нормы поведения выражаются в: A. Регулировании порядка действий сотрудников. B. Оформлении подробных инструкций и предписаний действий сотрудников. C. Предоставлении самостоятельных прав выбора варианта действий. D. Верны оба первых ответа.

9. Расположите в правильной последовательности этапы процесса РУР:

A. Оценка результатов реализации.

B. Контроль выполнения решения.

C. Разработка плана реализации решения.

D. Управление реализацией решения.

10. Процесс принятия решений как хаотическое и беспорядочное взаимодействие проблем, решений, участников организации и альтернатив рассматривается в модели:

A. Ограниченной рациональности Г. Саймона.

B. «Мусорной корзины» Дж. Марча.

C. Локальных приращений Ч. Линдблома.

D. Принятия решений Врума – Йетона.

Тема 8. Организация и контроль выполнения управленческого решения. Оценка эффективности и качества управленческогорешения

1. В чем заключаются основные проблемы организации исполнения принятых управленческих решений.
2. Назовите особенности процедуры организации выполнения управленческих решений.
3. Организация процессов выполнения решений: ресурсное обеспечение на стратегическом и тактическом уровне
4. Почему необходимо стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.
5. В чем заключается контроль реализации управленческих решений.Функции и виды контроля.
6. Раскройте социально – психологические аспекты контроля и оценкиисполнения решения.
7. Какие методы контроля и оценки решений вы знаете.
8. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений.
9. Почему необходима и в чем заключается ответственность за выполнение управленческих решений.
10. Сущность и виды ответственности руководителей за

принятые решения.

11. Почему решения можно рассматривать как инструмент реализацииизменений в функционировании и развития организаций.
12. В чем заключается эффективность решений.
13. Факторы, критерии и ограничения при принятии управленческих решений.
14. Основные характеристики качества управленческого решения.
15. Условия и факторы обеспечения качества управленческих решений.
16. Перечислитетипичные ошибки руководителей, допускаемыеприразработке и принятии управленческих решений.
17. Дайте определение понятиям «качество управленческой деятельности»и «качество управленческого решения».
18. Дайте определение понятию «супероптимальное решение».
19. Какое место занимают «супероптимальные решения» среди качественных и эффективных.
20. Роль синергического эффекта в формировании «супероптимальных решений».
21. Перечислите приемы и методы разработки «супероптимальных решений».
22. Принцип Парето, Эйзенхауэра, Анализ АВС и другие инструменты организации деятельности руководителя

Тесты

1. Расположите в правильной последовательности этапы процесса управления риском при разработке и реализации УР:

A. Оценка степени риска, величины его воздействия на эффективность риск-решения.

B. Разработка стратегии управления риском, целей, задач и функций риск-менеджера в организации, определение границ правомерности и стимулирующей роли риска.

C. Выявление путей и средств минимизации риск-потерь, резервирования ресурсов, определение гарантий от несостоятельности.

D. Разработка мер нейтрализации и компенсации негативных последствий риск-решений.

2. Нормативные (классические) модели принятия УР основаны на:

A. Поведенческой теории принятия УР.

B. Математической теории принятия УР.

C. Использовании специальных карт.

D. Теории потребностей Маслоу.

3. Согласно практике менеджмента на последнем этапе процесса принятия УР необходимо:

A. Определить ресурсы.

B. Описать проблемную ситуацию.

C. Организовать выполнение решения.

D. Проконтролировать выполнение решения.

4. Дискриптивные модели принятия УР основаны на:

A. Поведенческой теории принятия УР.

B. Математической теории принятия УР.

C. Использовании специальных карт.

D. Теории потребностей Маслоу.

5. Модель ограниченной рациональности Герберта Саймона основана на допущении:

A. Ограниченности знаний об окружающей среде.

B. Ограниченности профессиональной подготовленности менеджеров.

C. Противоречивости тактических и стратегических целей компании.

D. Всех вышеперечисленных факторов.

6. Политическая модель принятия решений означает:

A. Нацеленность ЛПР удовлетворять свои личные интересы.

B. Учет влияния
факторов внешней среды.

C. Учет влияния политических предпочтений руководства страны.

D. Нацеленность на удовлетворение целей компании.

7. Какие из перечисленных приемов составляют эвристическую группу методов принятия решения?

A. Аналогии, инверсии, мозговой атаки.

B. Морфологического анализа, группировки, математического моделирования.

C. Корреляционного анализа, коллективного блокнота, программирования.

D. Аналогии, дисперсионного анализа, теории массового обслуживания.

8. В чем состоит смысл метода экспертных оценок принимаемого решения?

A. Специалисты в конкретной области определяют эффективность выбранной альтернативы.

B. Группа людей оценивает выбранное решение.

C. Один специалист делает заключение о качестве принятого решения.

D. Члены коллектива проводят оценку принятого решения.

9. Назовите метод оптимизации УР, разновидностью которого является экономический анализ.

A. Метод математического моделирования.

B. Метод экспертных оценок.

C. Метод мозгового штурма.

D. Платежная матрица.

10. Назовите метод оптимизации УР, который применяется в сжатые сроки и в условиях минимума информации.

A Метод математического моделирования.

B. Метод экспертных оценок.

C. Метод мозгового штурма.

D. Метод Дельфи.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений» может проводиться в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Вопросы к экзамену

1. Природа процесса принятия управленческого решения:необходимость,
2. общественная обусловленность.
3. Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение».
4. Классификационные признаки управленческих решений.
5. Характеристики личности ЛПР, влияющие на принятиеуправленческого решения.
6. Правила принятия коллективного решения. Факторы эффективностипринятия коллективных решений.
7. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческогорешения.
8. Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.
9. Особенности разработки управленческого решения в корпорациях.
10. Характеристика методов анализа внешней среды.

11. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
12. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения вусловиях риска и неопределенности.
13. Понятие «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование».
14. Выбор стратегии по критерию максимакса.
15. Выбор решения по критерию Вальда (максиминный критерий).
16. Выбор решения по критерию Сэвиджа (минимаксный критерий).
17. Выбор решения по критерию Гурвица (критерий пессимизма-оптимизма).
18. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условияхриска.
19. Основные признаки классификации методов разработки и принятия управленческих решений.
20. Классификация методов разработки и принятия управленческихрешений по этапам процесса разработки управленческого решения.
21. Характеристика этапов процесса моделирования.
22. Характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения.
23. Применение имитационного моделирования.
24. Характеристика методов принятия управленческого решения.
25. Характеристика кейс-метода, метода «мозгового штурма», двухуровневого анкетирования, возможности их использования на разных этапах разработки и принятия управленческих решений.
26. Особенности факторного анализа и многомерного шкалирования как методов установления факторов, определяющих развитие ситуации.
27. Методы, используемые на этапе определения альтернатив
28. Методы ассоциаций и аналогий
29. Методы экспертной оценки, типовые задачи, решаемые с их помощьюи типовые процедуры, используемые при их применении.
30. Методы получения количественных экспертных оценок на этапе оценки альтернатив.
31. Классификация методов прогнозирования, типовая последовательность операций, используемых в процессе прогнозирования.
32. Методы экспертного прогнозирования.
33. Метод коллективных экспертных оценок, используемый на этапе оценки альтернатив.
34. Правила и принципы использования метода Дельфи.
35. Метод сценариев в практике прогнозирования, основные условия и этапы составления сценария.
36. Методы программного и эвристического прогнозирования
37. Метод функционально-стоимостного анализа, основные этапы егопроведения
38. Использование метода причинно-следственного анализа на этапе выбора и реализации решения.
39. Основные типы задач принятия решений в соответствии с типом ситуации: в условиях определенности, неопределенности, риска, конфликта.
40. Взаимодействие участников выбора управленческого решения.
41. Характеристика методов достижения взаимодействия при принятииуправленческих решений.
42. Организация исполнения принятого управленческого решения.
43. Значение, функции и виды контроля реализации управленческогорешения.
44. Методы контроля и оценки исполнения решения.
45. Понятие «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения».

46. Роль синергетического эффекта в формировании супероптимального решения.

Тест к экзамену по дисциплине: «Разработка и принятие управленческих решений»

1. Что такое управленческое решение?
A. Главный фактор взаимодействия управляющей и управляемой системы.
B. Воздействие на управляемую систему.
C. Действия, вносящие целесообразное изменение в поведение управляемой системы.
D. План действий, воплощаемый в реальность.
E. Намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.
2. Что такое решение в общем виде?
A. Любой результат мыслительной деятельности человека.
B. Действия руководителя в рамках своих функций.
C. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.
D. Выбор лучшей альтернативы.
3. Что такое «конкретная ситуация»?
A. Реальное положение дел относительно провозглашенной цели.
B. Набор реальных ситуаций в производственной или управленческой сфере деятельности, с которым организации приходится сталкиваться в процессе деятельности.
C. Набор причин, которые мешают организациям продвигаться к намеченным целям.
D. «Фотография» рабочего дня организации.
4. Какие факторы определяют информационное обеспечение разработки УР?
A. Ценность информации, количество информации, личность менеджера.
B. Форма представления информации, кол-во информации, полнота информации.
C. Знание менеджера, использование техники, социально-психологическая обстановка.
D. Полнота информации, качество информации, агрегация информации.
E. Человеческий фактор, ценность информации, полнота информации.
5. Методология разработки управленческого решения – это:
A. Логика, действия менеджера и команды.
B. Цель и подходы метода разработки решения.
C. Алгоритм разработки управленческого решения.
D. Последовательность информационных операций.
E. Совокупность методов анализа ситуаций.
6. Какое решение из предложенных вы бы выбрали в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить ваше распоряжение?
A. Наказал, выговор, снятие надбавки.
B. Проанализировал соответствие компетенций полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения.
C. Попытался бы выяснить причины отказа и, если возможно, убедить.
D. Провел бы анализ социально-психологической атмосферы в коллективе.
7. Изложите основное требование к управленческому решению.
A. Должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации.
B. Иметь четкую целевую направленность.
C. Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.
D. Должно быть своевременным.
8. Дайте обобщенное определение управленческого решения.
A. Решение, принимаемое руководителем в социальной системе.
B. Решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности.

C. Решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом.
D. Решение, направленное на совершенствование управления производством.

9. Организационное решение – это:

A. Совокупность выборов, которые каждый человек должен совершать в повседневной жизни.
B. Выбор альтернатив, необходимый для получения максимального экономического эффекта.
C. Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.
D. Решение, связанное с реструктуризацией организации.

10. Назовите решения, которые являются результатом реализации определенной последовательности шагов или действий.

A. Запрограммированные.
B. Организационные.
C. Запрограммированные.
D. Стандартные.

11. Назовите решения, которые требуются в новых ситуациях, которые внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.

A. Запрограммированные.
B. Организационные.
C. Запрограммированные.
D. Стандартные.

12. По сроку действия решения могут быть:

A. Стратегические.
B. Тактические.
C. Оперативные.
D. Все перечисленные.

13. По содержанию решения могут быть:

A. Технические.
B. Экономические.
C. Организационные.
D. Все перечисленные.

14. По масштабу воздействия решения могут быть:

A. Общие.
B. Частные.
C. Локальные.
D. Все перечисленные.

15. В теории УР к типам управленческих решений по характеру организации разработки относятся решения: A. Интуитивные. B. Тактические. C. Коллегиальные. D. Консультативные.

16. Программируемые решения – это:

A. Решения, принимаемые с помощью средств вычислительной техники.
B. Решения, принимаемые в соответствии с утвержденными на пред-приятии программами (повышения квалификации, социальной адаптации, взаимоотношений с клиентами и т.п.).
C. Решения, принимаемые в соответствии с программами, утвержденными на различных уровнях государственного управления.
D. Типичные решения, имеющие четкие структуру, цель, ограничения и последовательность этапов принятия и реализации решений.

17. Субъектом управленческого решения является:

A. Работник организации, чья проблема решается руководителем.

B. Лицо, принимающее решение.
C. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.
D. Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).

18. Непрограммированные управленческие решения носят характер:

A. Творческий.
B. Футуристический.
C. Синтетический.
D. Интегральный.

19. Объектом управленческого решения является:

A. Лицо, принимающее решение.
B. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.
C. Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).
D. Исполнитель решения.

20. Оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, определяющий средства достижения цели и организующий деятельность субъектов и объектов управления, в теории управленческих решений называется:

A. Вариантом.
B. Прогнозом.
C. Проектом.
D. Управленческим решением.

21. Слабоструктурированные УР принимают в ситуациях, характеризующихся:

A. Неполнотой или недостоверностью информации.
B. Детерминированностью объекта управления, стабильностью влияющих факторов.
C. Повторяемостью процессов.
D. Новизной, многообразием влияющих факторов.

22. По степени инновационности результата УР разделяются на следующие виды:

A. Много- и одноуровневые.
B. Рутинные, селективные.
C. Тактические, стратегические.
D. Адаптационные, инновационные.

23. Для стратегических УР характерно то, что они:

A. Учитывают динамику внешней среды.
B. Относятся к типу высокоструктурированных.
C. Принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР.
D. Принимаются оперативно и регулярно

24. Принять решение означает:

A. Распоряжение о реализации конкретного плана.
B. Перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы.
C. Рассмотреть все возможные альтернативы.
D. Выбор одной из возможных альтернатив.

25. Для стратегических УР характерно то, что они:

A. Учитывают динамику внешней среды.
B. Относятся к типу высокоструктурированных.
C. Принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР.
D. Принимаются оперативно и регулярно.

26. Коллективное принятие УР характеризуется:

A. Быстрым нахождением компромиссного решения.
B. Подавлением большинства меньшинством.
C. Противостоянием различных мнений.

D. Снижением инициативы работников.

27. К формам разработки управленческих решений относится:

A. Метод сценариев.

B. Приказ.

C. Бизнес-план.

D. PEST-анализ.

28. Какое определение цели управления вам представляется наиболее точным?

A. Это идеальное видение будущего.

B. Это идеальный образ желаемого возможного и необходимого в состоянии управляемой системы.

C. Это предполагаемый результат деятельности.

D. Это наше стремление к успеху.

E. Решение – информация командного типа.

29. Индивидуально принимаемые управленческие решения характеризуются:

A. Высоким уровнем творчества и минимальными затратами времени.

B. Минимальными затратами времени при высокой стандартизации и однотипности принимаемых решений.

C. Высоким уровнем творчества при больших временных затратах.

D. Высокой обоснованностью и научностью, системным подходом.

30. Какая последовательность этапов отражает закономерное содержание процессов управления?

A. Планирование – принятие решения – контроль – организация.

B. Проблема – цель – принятие решения – реализация решения.

C. Цель – проблема – решение – контроль – исполнение.

D. Ситуация – цель – решение – организационная работа.

E. Цель – ситуация – проблема – управленческие решения.

31. Какова связь между понятиями процесс управления и технология управления?

A. Информационные различия.

B. Разная роль человека.

C. Различия в степени сознательного построения.

D. Различия в использовании техники.

E. Это одно и то же.

32. Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения?

A. Это задача, решение которой осуществляется в процессе управления.

B. Это противоречие, требующее своего разрешения.

C. Это функция управления.

D. Это способ оценки ситуации.

33. Как вы определите роль технических средств в процессе принятия УР?

A. Позволяет глубже проанализировать проблему.

B. Позволяет обрабатывать больший объем информации.

C. Это главный фактор качества управленческого решения.

D. Несут в себе опасность формализации проблем.

E. Расширяют диапазон методов анализа.

34. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР.

A. Цель, ситуация, проблема, решение.

B. Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель.

C. Разработка решения, согласование решения и утверждение решения.

D. Проблема, альтернативы решения, реализация решения.

35. Каковы особенности разработки решений в биологических системах?

A. Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты.

B. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.
C. Набор решений ограничен и последствия их предопределены.
D. Результат РУР зависит от уровня информационной обеспеченности менеджмента

36. Назовите этап принятия решения, на котором устанавливаются симптомы затруднений:

A. Диагностика проблем.
B. Формулировка ограничений.
C. Выявление альтернатив.
D. Оценка альтернатив.

37. Назовите этап принятия решений, на котором должен быть учтен достаточно широкий спектр возможных решений.

A. Диагностика проблемы.
B. Формулирование ограничений.
C. Выбор альтернатив.
D. Оценка альтернатив.
E. Определение альтернатив.

38. Основу технологии «управления по целям» составляет:

A. Бизнес-план.
B. Набор стратегических, тактических и оперативных целей.
C. Четкий регламент действий каждого руководителя.
D. Выбор информационной технологии.

39. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью примерно 100 чел.?

A. Программно-целевое.
B. Регламентное.
C. Инициативно-целевое.
D. Все вышеперечисленные.

40. Методология разработки управленческого решения – это:

A. Логика, действия менеджера и команды.
B. Цель и подходы метода разработки решения.
C. Алгоритм разработки управленческого решения.
D. Последовательность информационных операций.
E. Совокупность методов анализа ситуаций.

41. Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения?

A. Это задача, решение которой осуществляется в процессе управления.
B. Это противоречие, требующее своего разрешения.
C. Это функция управления.
D. Это способ оценки ситуации.

42. Есть ли различия в процессе разработки решения для биологических, технических и социальных систем?

A. Есть.
B. Нет, так как технология и подходы руководителя должны быть одни и те же.
C. Есть, но несущественные, так как в этих системах много общего, например, везде требуется организация, планирование и т.д.
D. Это зависит от профессиональных навыков менеджера.

43. Что такое «проблема»?

A. Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией.
B. Нерешенные задачи.
C. Набор причин, мешающих достижению целей организации.
D. Препятствие.

44. Каковы условия завершения цикла РУР?
A Достижение проблемой приемлемого для руководителя значения.
B Достижение принятой цели.
C. Выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений.
D. Получение прибыли в конце отчетного период.
45. Каковы особенности разработки решений в технических системах?
A. Набор решений ограничен и последствия их предопределены.
B. Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты.
C. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.
D. Результат РУР зависит от уровня технической оснащенности предприятия.
46. Каковы особенности РУР в социальных системах?
A. Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты.
B. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.
C. Набор решений ограничен и последствия их предопределены.
D. Результат РУР зависит от уровня социальной активности трудового коллектива.
47. Какая из команд, перечисленных ниже, разрабатывает УР?
A. Главный инженер, мастер, бригадир.
B. Руководитель конструкторского бюро, инженер-испытатель, руководитель группы механиков аэропорта.
C. Менеджер по продаже перчаток, менеджер по закупке перчаток.
D. Начальник отдела кадров и делопроизводители.
48**. Процесс управления – это:**
A. Совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений.
B. Непрерывная последовательность управленческих действий, направленных на достижение целей организации.
C. Последовательная смена форм подготовки и реализации управленческих решений.
D. Реализация функций планирования и контроля.
49. Назовите этап принятия решения, на котором руководитель определяет достоинства и недостатки различных решений.
A. Оценка альтернатив.
B. Выбор альтернатив.
C. Определение альтернатив.
D. Диагностика проблемы.
50. К техническим операциям, выполняемым при РУР, относятся:
A. Типовые расчеты.
B. Разработка бизнес-плана.
C. Составление рекламы.
D. Проведение анкетирования.
51. К логическим операциям, выполняемым при РУР, относятся:
A. Разработка бизнес-плана.
B. Составление рекламы.
C. Типовые расчеты.
D. Привлечение сторонних экспертов.
52. К творческой деятельности, выполняемой при РУР, относятся:
A. Составление рекламы.
B. Разработка бизнес-плана.
C. Типовые расчеты.
D. Изучение опыта аналогичных организаций.

53. При сравнении альтернативных вариантов действий сопоставляются:
A. Все показатели затрат.
B. Безвозвратные затраты.
C. Релевантные затраты.
D. Будущие доходы и расходы.
54. Делегирование прав принятия решений характерно при введении:
A. Эксплицитных норм поведения.
B. Имплицитных норм поведения.
C. Одновременно как эксплицитных, так и имплицитных норм поведения.
D. Нет верного ответа.
55. Эксплицитные нормы поведения выражаются в:
A. Регулировании порядка действий сотрудников.
B. Оформлении подробных инструкций и предписаний действий сотрудников.
C. Предоставлении самостоятельных прав выбора варианта действий.
D. Верны оба первых ответа.
56. Имплицитные нормы поведения выражаются в: A. Регулировании порядка действий сотрудников. B. Оформлении подробных инструкций и предписаний действий сотрудников. C. Предоставлении самостоятельных прав выбора варианта действий. D. Верны оба первых ответа.
57. Расположите в правильной последовательности этапы процесса РУР:
A. Оценка результатов реализации.
B. Контроль выполнения решения.
C. Разработка плана реализации решения.
D. Управление реализацией решения.
58. Процесс принятия решений как хаотическое и беспорядочное взаимодействие проблем, решений, участников организации и альтернатив рассматривается в модели:
A. Ограниченной рациональности Г. Саймона.
B. «Мусорной корзины» Дж. Марча.
C. Локальных приращений Ч. Линдблома.
D. Принятия решений Врума – Йетона.
59. Теория локальных приращений Ч. Линдблома предлагает ЛПР использовать:
A. Синоптический подход.
B. Фрагментарные улучшения в различных сферах деятельности предприятий.
C. Инновационный подход.
D. Методику кардинальных изменений.
60. Показатель управленческого решения характеризует неупорядоченность проблемы:
A. Вероятности реализации решения.
B. Степени адекватности теоретической модели фактическим данным.
C. Степени риска инвестиций.
D. Энтропии.
61. Расположите в правильной последовательности этапы процесса управления риском при разработке и реализации УР:
A. Оценка степени риска, величины его воздействия на эффективность риск-решения.
B. Разработка стратегии управления риском, целей, задач и функций риск-менеджера в организации, определение границ правомерности и стимулирующей роли риска.
C. Выявление путей и средств минимизации риск-потерь, резервирования ресурсов, определение гарантий от несостоятельности.
D. Разработка мер нейтрализации и компенсации негативных последствий риск-решений.
62. Нормативные (классические) модели принятия УР основаны на:

A. Поведенческой теории принятия УР.
B. Математической теории принятия УР.
C. Использовании специальных карт.
D. Теории потребностей Маслоу.

63. Согласно практике менеджмента на последнем этапе процесса принятия УР необходимо:

A. Определить ресурсы.
B. Описать проблемную ситуацию.
C. Организовать выполнение решения.
D. Проконтролировать выполнение решения.

64. Дискриптивные модели принятия УР основаны на:

A. Поведенческой теории принятия УР.
B. Математической теории принятия УР.
C. Использовании специальных карт.
D. Теории потребностей Маслоу.

65. Модель ограниченной рациональности Герберта Саймона основана на допущении:

A. Ограниченности знаний об окружающей среде.
B. Ограниченности профессиональной подготовленности менеджеров.
C. Противоречивости тактических и стратегических целей
компании.
D. Всех вышеперечисленных факторов.

66. Политическая модель принятия решений означает:

A. Нацеленность ЛПР удовлетворять свои личные интересы.
B. Учет влияния
факторов внешней среды.
C. Учет влияния политических предпочтений руководства страны.
D. Нацеленность на удовлетворение целей компании.

67. Какие из перечисленных приемов составляют эвристическую группу методов принятия решения?

A. Аналогии, инверсии, мозговой атаки.
B. Морфологического анализа, группировки, математического моделирования.
C. Корреляционного анализа, коллективного блокнота, программирования.
D. Аналогии, дисперсионного анализа, теории массового обслуживания.

68. В чем состоит смысл метода экспертных оценок принимаемого решения?

A. Специалисты в конкретной области определяют эффективность выбранной альтернативы.
B. Группа людей оценивает выбранное решение.
C. Один специалист делает заключение о качестве принятого решения.
D. Члены коллектива проводят оценку принятого решения.

69. Назовите метод оптимизации УР, разновидностью которого является экономический анализ.

A. Метод математического моделирования.
B. Метод экспертных оценок.
C. Метод мозгового штурма.
D. Платежная матрица.

70. Назовите метод оптимизации УР, который применяется в сжатые сроки и в условиях минимума информации.

A Метод математического моделирования.
B. Метод экспертных оценок.
C. Метод мозгового штурма.
D. Метод Дельфи.

71. Назовите метод оптимизации управленческих решений, который применяется в тех случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации.
A. Метод математического моделирования.
B. Метод экспертных оценок.
C. Метод мозгового штурма.
D. Метод выборочного анкетирования.
72. Постройте технологическую цепочку процесса разработки УР по методу Дельфи:
A. Сбор и обработка результатов опроса, составление справки и иформирование экспертов о результатах экспертизы.
B. Повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учетом имеющихся в справке.
C. Индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьирования.
D. Составление новой справки и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение.
73. Какой из перечисленных методов относится к методам прогнозирования ситуации?
A. Методы экстраполяции.
B. Функционально-стоимостной анализ.
C. Методы экспертиз.
D. Метод деловой игры.
74. Какой из перечисленных методов относится к методам выбора альтернатив?
A. Метод презентации.
B. Метод построения дерева решений.
C. Метод оценки порога безубыточности.
D. Методы экстраполяции.
75. Какой из перечисленных методов эффективен при прогнозировании?
A. Метод Дельфи.
B. Метод ПАТТЕРН.
C. Метод мозгового штурма.
D. Метод презентации.
76. Постройте технологическую цепочку процесса разработки УР по методу Дельфи:
A. Повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учетом имеющихся в справке.
B. Индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования.
C. Составление новой справки и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение.
D. Сбор и обработка результатов опроса, составление справки и информирование экспертов о результатах экспертизы.
77. Метод в разработке УР основан на ряде кратких выступлений группы специалистов для расширения кругозора участников и оказания на них воздействия.
A. Ключевых вопросов.
B. Дельфи.
C. Деловых переговоров.
D. Симпозиума.
78. Оценка полезности результатов групповых решений определяется с использованием:
A. Критерия Сэвиджа.
B. Стратегии минимизации отклонений индивидуальных решений от группового решения.
C. Принципа максимина.
D. Теории запасов.
79. Суть метода «635» заключается:

A. В рассмотрении 635 альтернативных вариантов решений.
B. В предложении и рассмотрении шести идей за три часа пятью группами участников.
C. В высказывании шестью группами участников по три идеи за пять минут.
D. В высказывании за шесть минут трех идей пятью участниками.

80. Правило максимакса в теории принятия решений означает:

A. Принятие наиболее эффективного решения.
B. Принятие осторожного решения.
C. Принятие оптимистичного и рискового решения.
D. Максимальный доход при максимальных инвестициях.

81. Расположите в правильной последовательности этапы проведения функционально-стоимостного анализа (ФСА) при принятии УР:

A. Творческий исследовательский.
B. Рекомендательный и внедренческий.
C. Информационный и аналитический.
D. Подготовительный.

82. Какой из перечисленных методов относится к методам контроля за реализацией УР?

A. Анализ гибких бюджетов.
B. Метод презентаций.
C. Анализ поведения затрат.
D. Разработка новых должностных инструкций.

83. Дерево решений позволяет:

A. Гарантировать эффективность принятия решения и достижение цели.
B. Минимизировать риски предприятия.
C. Проанализировать действия конкурентов.
D. Проанализировать варианты принятия решений в зависимости от внешних факторов.

84. В условиях определенности наиболее эффективным будет метод:

A. Экстраполяции.
B. Сценариев.
C. Маржинальной прибыли.
D Синектики.

85. Зона безопасной или устойчивой работы организации характеризуется:

A. Разностью между маржинальным доходом и прибылью от реализации.
B. Разностью между фактическим и критическим объемом реализации.
C. Разностью между маржинальным доходом и постоянными затратами.
D. Отсутствием незавершенного производства.

86. Применение метода сценариев и сценарного подхода эффективно:

A. В условиях неопределенности и риска для разработки, выбора и реализации УР.
B. В условиях ограниченности ресурсов и определенности характеристик развития событий для выбора УР.
C. Для высокопрофессиональной среды технических специалистов.
Д. Для людей с несовпадающими жизненными ценностями, менталитетом, вероисповеданием.

87. Правило максимина в теории принятия решений означает:

A. Выбор стратегии максимального дохода из минимально возможных.
B. Выбор максимально безопасного решения.
C. Выбор стратегии минимальных расходов.
D. Выбор стратегии максимального риска при минимальных затратах.

88. В платежной матрице анализируются:

A. Доходы и расходы организации.
B. Объем продаж и прибыль.

C. Стратегии и потребляемые ресурсы/ возможные доходы.
D. Стратегии и действия конкурентов.

89. Метод мозгового штурма позволяет:

A. Активизировать память ЛПР для принятия эффективного решения.
B. Стимулировать мышление на уровне подсознания.
C. Гарантировать высокую эффективность УР и достижение цели.
D. Принимать программируемые, типичные решения.

90. Анализ маржинальной прибыли основан на допущении:

A. Условия деятельности организации определены.
B. Условия деятельности организации не определены.
C. Издержки подразделяются на переменные и постоянные.
D. Получение прибыли возможно и желательно.

91. В условиях ограниченности ресурсов критерием принятия решения является:

A. Рентабельность.
B. Маржинальная прибыль.
C. Критерий Вальда.
D. Удельная маржинальная прибыль.

92. _____– это методы разработки УР, которые основываются на сопоставлении фактических и нормативных показателей, выявлении отклонений и причин их появления.

A. Факторный анализ и метод сравнений.
B. Теория запасов и теория массового обслуживания.
C. Экономико-математические модели и экономический анализ.
D. Качественные и количественные методы.

93. К формам реализации управленческих решений можно отнести:

A Матрицу распределения ответственности.
B. Приказ.
C. Тренинг.
D. Положение об оплате труда.

94. Экстраполяция – это метод принятия управленческих решений, основанный на _____.

A. Приближенном вычислении отсутствующих данных внутри исследуемого интервала.
B. Прогнозировании развития объектов в будущем по тенденциям его поведения в настоящем.
C. Определении показателей энтропии.
D. Расчете величины удельной маржинальной прибыли.

95. Маржинальный доход равен:

A. Прибыль минус постоянные затраты.
B. Выручка минус переменные затраты.
C. Доходу на единицу выпущенной продукции.
D. Маржинальной прибыли.

96. В теории УР к количественным методам прогноза относят метод:

A. Причинного анализа (на основе моделей регрессии).
B. Экспертных оценок.
C. Анкетирования целевых групп о намерениях.
D. Экстраполяции (на основе моделей временных рядов).

97. Оценку выгодности покупателей или клиентов целесообразно производить на основе данных:

A. Управленческого учета.
B. Бухгалтерского (финансового) учета.
C. АВС-метода.

D. Налогового учета.

98. Система «директ-костинг» используется:

A. Для составления внешней отчетности и уплаты налогов.

B. Для разработки инвестиционной политики организации.

C. Для принятия краткосрочных управленческих решений.

D. Все ответы верны.

99. Постройте технологическую цепочку процесса мозговой атаки:

A. Развитие идей в ассоциативные цели и обобщение результатов по протоколу.

B. Вынесение и четкое определение проблемы перед отобранными участниками мозговой атаки.

C. Представление и анализ проблемы ведущим и высказывание предложений участниками.

D. Оценка идей комитетом по оценке.

100. Основными методами прогнозирования, применяемыми в теории УР, являются методы:

A. Экстраполяции.

B. Ретроспективного анализа.

C. Экспертных оценок.

D. Интерполяции.

101. Метод мозгового штурма в принятии УР применяется в тех случаях, когда:

A Есть возможность ориентироваться на уже апробированные варианты решения проблемы.

B Имеется минимум информации о проблеме и установлены сжатые сроки.

C Решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована.

Д В организации нет специалистов по рассматриваемой проблеме.

102. Метод мозгового штурма в принятии УР применяется в тех случаях, когда:

A. Решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована.

B. В организации нет специалистов по рассматриваемой проблеме.

C. Имеется минимум информации о проблеме и установлены сжатые сроки.

D. Есть возможность ориентироваться на уже апробированные варианты решения проблемы.

103. С точки зрения теории управленческих решений метод _____ в разработке УР основан на выработке творческих идей путем постановки автора идеи на место участника проблемы:

A. Ключевых вопросов.

B. Симпозиума.

C. Эмпатии.

D. Синергии.

104. ..... – это методы разработки УР, которые основываются на сопоставлении фактических и нормативных показателей, выявлении отклонений и причин их появления.

A Факторный анализ и метод сравнений.

B. Качественные и количественные методы.

C. Экономико-математические модели и экономический анализ.

D. Теория запасов и теория массового обслуживания.

105. Модель ожидания потребностей основана на:

A. Обобщении мнения экспертов.

B. Соединении и усреднении мнения экспертов.

C. Опросе клиентов.

D. Опросе мнения опытных торговых агентов.

106. Какой метод в теории УР относят к количественным методам прогнозирования?
A. Метод Дельфи.
B. Причинно-следственное моделирование.
C. Анализ временных рядов.
D. Метод экспертных оценок.
107. Оценка полезности результатов групповых решений определяется с использованием:
A. Стратегии суммирования рангов оцениваемых альтернатив.
B. Стратегии минимакса.
C. Предельного анализа.
D. Принципа максимина.
108. При ранжировании большого числа объектов:
A. Целесообразно отказаться от ранжирования.
B. Целесообразно объединять неустойчивые ранги.
C. Необходимо увеличить количество экспертов.
D. Необходимо провести повторное обследование.
109. Правило минимакса в теории принятия решений означает:
A. Выбор стратегии максимального дохода из минимально возможных.
B. Выбор максимально безопасного решения.
C. Выбор стратегии выбора минимальных расходов при максимально возможных исходах.
D. Выбор стратегии максимального риска при минимальных затратах.
110. Теория очередей применяется для принятия решений, связанных:
A. С ситуациями определения очередности поставок запасов.
B. С ситуациями ожидания клиентами получения услуги.
C. С расчетом необходимого количества каналов обслуживания.
D. С ситуацией А и С одновременно.
111. Использование метода конференций эффективно в процессе:
A. Выбора альтернатив УР.
B. Выявления проблемной ситуации.
C. Контроля за реализаций УР.
D. Ведения переговоров с потенциальными заказчиками.
112. Технология проведения симпозиума в процессе принятия УР означает:
A. Определение ролей участникам симпозиума для всестороннего обсуждения проблемы.
B. Выделение этапов процесса принятия УР.
C. Согласование времени выступления докладчиков.
D. Определение обсуждаемой тематики выступлений.
113. К качественным методам принятия управленческих решений относят:
A. Анализ временных рядов.
B. Корреляционно-регрессионный анализ.
C. Маржинальный анализ.
D. Экспертные опросы и анкетирование.
114. Теория запасов применяется для принятия решений, связанных:
A. С ситуациями определения очередности поставок запасов.
B. С ситуациями ожидания клиентами получения услуги.
C. С расчетом необходимого количества каналов обслуживания.
D. С определением экономически выгодного размера запасов.
115. SWOT-анализ в стратегическом планировании основан на разделении факторов на:
A. Политические, экономические, оппортунистические и технологические.
B. Стратегические, тактические, политические и экономические.
C. Силы, слабости, угроз и потерь.

D. Силы, слабости, угроз и возможностей.

116. Что определяет в первую очередь эффективность неформальных решений?

A. Личность менеджера, лидерство.

B. Профессиональная подготовка персонала.

C. Знание структуры ценностей и интересов.

D. Социально-психологическая обстановка в коллективе. E. Информация о неформальных отношениях в коллективе.

117. Какое определение качества УР вы сочтете наиболее точным и полным?

A. Это эффективность управленческого решения.

B. Свойства и характеристики решения, оцениваемые по критерию желаемого успеха.

C. Это одна из характеристик управленческого решения.

D. Это содержание решения. E. Способ оценки решения.

118. Какой набор факторов определяет качество управленческого решения?

A. Методология разработки решения, использование техники, временные ограничения.

B. Объем информации, профессионализм персонала, личные качества менеджера.

C. Методы анализа, реальные цели, объем информации.

D. Организация разработки, ответственность персонала, моделирование ситуации.

E. Целевая организация и методология.

119. Какой состав характеристик дает наиболее полное представление о качестве УР?

A. Полнота информации, ясность контроля, ответственность.

B. Целенаправленность, поле самостоятельности, ответственность.

C. Профессионализм персонала, качества менеджера, моделирование ситуации.

D. Цель, ситуация, проблема. E. Своевременность, адресность, конкретность.

120. К методам повышения эффективности процесса управления относятся:

A. Сокращение отдельных операций.

B. Изменение последовательности выполнения операций.

C. Упрощение процедуры выполнения операций.

D. Все перечисленное.

121. К основным способам повышения эффективности процесса управления относятся:

A. Сокращение трудоемкости операций.

B. Включение новых операций для улучшения качества работ.

C. Упрощение подготовки документов.

D. Все перечисленное.

122. Психологическая эффективность УР выражается в достижении таких целей организации:

A. Сокращение загрязняющих выбросов в окружающую среду.

B. Ускорение управленческих процессов в организации.

C. Улучшение психологического климата в коллективе.

D. Рост мотивации работников.

123. Достижение организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени приводит к повышению эффективности управленческих решений:

A. Организационной.

B. Экономической.

C. Технологический.

D. Социальной.

124. В общем виде в теории УР под эффективностью УР понимают:

A. Сокращение затрат.

B. Ресурсную результативность, полученную по итогам разработки и реализации УР в организации.

C. Ускорение управленческих процессов в организации.
D. Экономию ресурсов.

125. Организационная эффективность УР – это достижение целей за счет:

A. Меньших усилий.
B. Меньшего числа работников.
C. Сокращения расходов.
D. Меньшего времени.

126. Социальная эффективность УР выражается в достижении та-ких целей:

A. Рост прибыли предприятия.
B. Рост общественного продукта.
C. Снижение значимости влияния конкурентов.
D Рост социальной защищенности населения.

127. В теории УР результатами технологических решений традиционно являются:

A. Снижение трудоемкости продукции.
B. Рост объемов продаж продукции.
C. Снижение брака продукции.
D. Повышение конкурентоспособности продукции.

128. УР проявляется в четком указании: кто, что и когда должен выполнить.

A. Правомочность.
B. Эффективность.
C. Конкретность.
D. Обоснованность.

130. _____ управленческих решений подчеркивает обязательность соотношения ожидаемого и достигнутого экономического и социального эффекта с затратами на его разработку и реализацию.

A. Конкретность.
B. Эффективность.
C. Качество.
D. Обоснованность.

131. Для каких управленческих проблем более полно разработана система критериев оценки решений?

A. Структурированных.
B. Слабоструктурированных.
C. Для любых, независимо от их структурированности.
D. Среднеструктурированных.

132. Сущность риска составляет:

A. Угроза возможных потерь.
B. Невозможность предвидеть все последствия принимаемого решения.
C. Неподготовленность предпринимателя или менеджера к действиям в условиях неопределенности.
D. Большая вероятность неверных действий руководителя.

133. Роль руководителя в процессе контроля за выполнением принятого решения состоит:

A. Во всем перечисленном.
B. В распознавании наметившихся отклонений от принятого решения.
C. В постоянном отслеживании хода реализации решения.
D. Во внесении необходимых корректив, если в этом возникает потребность.

134. Какие свойства информации играют наиболее важную роль при РУР?

A. Средства коммуникативности.
B. Свойства накопления.
C. Свойства качественной и количественной определенности.

D. Свойства превращения в знания.
E. Свойства обрабатываемости.

135. Какова роль информации в разработке управленческого решения?

A. Является предметом анализа.
B. Является средством анализа.
C. Главный фактор успеха.
D. Позволяет глубже понять проблему.
E. Решение – информация командного типа.

Практико-ориентированные задания

Ситуация № 1. Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

Ситуация № 2. Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если:
а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
б) цены на продукцию фирмы резко снизились;
в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции?
(Решения принимать по каждому пункту.)

Ситуация № 3. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?
а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.
б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.
в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому. г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Ситуация № 4. Примите оптимальное решение при условии: а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить n-число сотрудников. б) Резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг). в) На рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

Ситуация № 5. Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями. Постановка задачи: Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

Ситуация № 6. Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Постановка задачи: Какие действия вы предпримете? Почему?

Ситуация №7. Вы менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей (им) в фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (ен) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента. Постановка задачи: Как вы поступите? Почему?

Ситуация 8 Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

Ситуация 9 Исходя из задания, изложенного в ситуации 1, и собранной информации осуществляется подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.

Ситуация 10 Предположим, что в процессе подготовительного этапа принятия решения вы пришли к следующему предварительному выводу: лучшей альтернативой является открытие фешенебельной гостиницы, рассчитанной на 30 номеров люкс. Раскройте процесс окончательного принятия решения.

Ситуация 11 Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве фешенебельной гостиницы на 30 номеров люкс. Определите ваши действия по реализации решения.

Задание 12 Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»? *Задание*. Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма? Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы. От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения? Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений? Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

Задание 13 Имеются семь инвестиционных проектов I1, I2, ... I7. Каждый из них характеризуется составной прибылью в условных единицах и затратам в млн руб.: Показатель Проекты 1 2 3 4 5 6 7 Прибыль, усл. ед. 2,6 1,8 2,3 2,7 2,0 1,6 3,0 Затраты, млн руб. 1,0 0,9 1,0 1,2 0,7 0,6 2,5 Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов, составляет 3,5 млн руб. Необходимо определить перечень наиболее эффективных проектов.

Задание 14 «Ответственность за неудачу» Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая

тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект. Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу. Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы. Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков. Вы сами дали ―зеленой свет‖ для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

Вопросы для анализа: 1. Что вы скажете по поводу такой реакции начальника отдела рекламы на упреки руководства? 2. Кто несет ответственность за провал рекламной кампании? 3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь? 4. Какое значение в этом случае имела подпись директора по маркетингу? 5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника рекламного отдела? 6. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?

5. Методические материалы по освоению дисциплины

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Текущий контроль предусматривает проведение следующих мероприятий:

– тестирование по темам дисциплины; решение кейсов, решение задач;

–опрос

- наблюдение

Экзамен является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка знаний по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений» проводится с целью определения уровня освоения предмета и включает:

1. Минимальный уровень формирования компетенций:

- ответы на вопросы по дисциплине на семинаре (10-15 минут)

2. Базовый уровень формирования компетенций:

- контрольная работа (1 академический час письменно);

3. Продвинутый этап формирования компетенций:

- решение тестовых заданий на семинаре (60 минут);

- решение практико-ориентированных задач, кейсов на семинаре (20-30 минут)

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в соответствии с Положением о бально-рейтинговой системе факультета Государственного управления и права Московского областного филиала РАНХиГС.

Защита практических работ производится студентом по мере их выполнения в соответствии с расписанием занятий и установленным преподавателем планом -графиком. Преподаватель проверяет правильность выполнения практической работы, контролирует знание студентом пройденного материала с помощью контрольных вопросов или тестирования.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и

практический (информационно-статистический)), использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами экономики и общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Итоговый контроль проводится в форме сдачи экзамена. К экзамену допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации –практические работы, творческие

задания, задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Основы предпринимательства» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа

или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а также официальных материалов и неопубликованных документов (научно-исследовательские работы, диссертации), в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если

в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

1) главного в тексте;

2) основных аргументов;

3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информации может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

· сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;

· обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;

· фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;

· готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;

· работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;

· пользоваться реферативными и справочными материалами;

· контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;

· обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.

· пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);

· использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;

· повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;

· обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);

· использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Задания на самостоятельную работу студентов по темам

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного и практического (семинарского) типов

Тема 1. Понятие, значение и функции управленческогорешения

1. Дайте определение понятию управленческое решение.
2. Каким образом наука об управленческих решениях связана с другиминауками об управлении.
3. Что включает процесс выработки и принятие управленческих решений.
4. Назовите стадии процесса принятия управленческого решения.
5. Дайте определение понятиям «управленческая проблема» и
6. «управленческое решение».
7. Какое место управленческое решение занимает в процессе управления.
8. Дайте сравнительную характеристику процесса принятия решения в бизнес – организациях и системе государственного и муниципального управления, в чем заключается их специфика.
9. Раскройте экономические, социальные, правовые и технологические основы принятия управленческого решения.

Тема 2. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования

1. Дайте характеристику основных типов управленческих решений.
2. Дайте определение понятиям «ситуация» и «проблема».
3. В чем заключается суть ситуационной концепции управленияпроцессом принятия решений.
4. Дайте классификацию ситуаций и проблем, возникающих вдеятельности организации.
5. Дайте классификацию управленческих решений.
6. Назовите классификационные признаки управленческих решений.
7. В чем специфика современных подходов к классификацииуправленческих решений.
8. Стратегические и тактические решения – особенности и взаимосвязь
9. Можно ли рассматривать проекты как форму разработки, принятия иреализации

управленческого решения.
10. В чем заключаются условия и факторы качества управленческихрешений.

- **Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)**

1. Какие основные характеристики личности ЛПР, влияющие на выбор альтернативы принятия решения.
2. Как влияют индивидуальные качества менеджера и стиль руководствана процесс принятия решения.
3. В чем особенности процессов индивидуального и группового принятиярешения.
4. В чем заключается роль руководителя организации в процессе разработки и принятия управленческого решения.
5. Стили принятия управленческих решений.
6. Дайте характеристику внутренней и внешней информации,необходимой для разработки управленческого решения.
7. .Функционально-структурное содержание информационных систем поддержки принятия решений
8. Проведение тренинга по определению роли людей, вовлеченных в решение проблемы: итоговая дискуссия по результатам тренинга, обзордостигнутых целей тренинга.

Тема 4. Этапы процесса разработки и принятия управленческого решения

1. Дайте характеристику этапов процесса разработки и принятия управленческого решения.
2. Классификация критериев и шкал выбора управленческого решения.
3. Характеристика механизма разработки и выбора альтернатив для принятия управленческого решения.
4. Дайте характеристику особенностей разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях.
5. В чем состоит контроль за реализацией управленческих решений, егозначение и функции.
6. Назовите инструменты эффективного контроля реализации управленческих решений, дайте им характеристику.
7. В чем заключается ответственность за выполнение управленческихрешений.

Тема 5. Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения Условия неопределенности и риска при принятии управленческих решений

1. Дайте характеристику элементов внешней среды организации с точкизрения их влияния на принятие управленческих решений.
2. Дайте характеристику современных рыночных институтов процессаразработки управленческого решения.
3. В чем заключаются преимущества современных методов анализавнешней среды.
4. Какие, с вашей точки зрения, положительные и отрицательные моменты привлечения российских и зарубежных консультантов при принятии управленческого решения.
5. Насколько эффективно привлекать внешних по отношению к организации консультантов.
6. Проведение тренинга по анализу внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения итоговая дискуссия по результатам

тренинга, обзор достигнутых целей тренинга.

7. Дайте определение понятиям риск и неопределенность.
8. Виды неопределенности. Какие существуют организационные методы уменьшения неопределенностей.
9. Сущность принятия решений в условиях риска и неопределенности
10. Каким образом паника влияет на процесс принятия управленческихрешений.
11. Проанализируйте основные приемы и методы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
12. Дайте классификацию рисков. Зоны риска.
13. Какие существуют методы оценки степени риска.
14. Методы и способы управления рисками. Этапы исследования риска.
15. В чем заключаются возможности уменьшения отрицательныхпоследствий управленческих рисков.
16. Приведите, как рассчитываются дисперсия и вариации в риск-менеджменте
17. Перечислите мероприятия по снижению управленческих рисков.Страхование управленческих рисков.
18. Охарактеризуйте, как осуществляется выбор управленческого решения по критерию Вальда.
19. Как осуществляется выбор решения по критерию Гурвица
20. Как осуществляется выбор решения по критерию Сэвиджа
21. Опишите процесс принятия решений с помощью дерева решений

. **Тема 6. Методы и модели, используемые при разработке и принятии управленческого решения**

1. Приведите основные признаки классификации методов разработки ипринятия управленческих решений.
2. Дайте классификацию методов разработки и принятия управленческихрешений по этапам процесса разработки управленческого решения.
3. Перечислите методы, используемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений.
4. Дайте определение понятиям «метод», «модель», «моделирование».
5. В чем заключается необходимость и ограниченность использованиямоделирования при принятии управленческих решений.
6. Дайте характеристику этапам процесса моделирования.
7. Перечислите основные проблемы использования моделирования вуправлении организацией.
8. Каков механизм использования модели теории игр при разработке ипринятии управленческого решения.
9. Модели теории массового обслуживания – алгоритм использования.
10. Модели управления запасами – раскройте алгоритм использования.
11. Раскройте суть применения имитационного моделирования.
12. Оптимальное линейное программирование
13. Охарактеризуйте понятие, этапы ситуационного анализа
14. Перечислите основные методы ситуационного анализа
15. Дайте характеристику кейс-метода, метода «мозгового штурма», двухуровневого анкетирования, возможностей их использования на разных этапах разработки и принятия управленческих решений.
16. Рассмотрите особенности факторного анализа и многомерного шкалирования как методов установления факторов, определяющих развитиеситуации.
17. Перечислите методы, используемые на этапе определения альтернатив
18. Дайте характеристику методам ассоциаций и аналогий

19. Рассмотрите методы, применяемые на этапе оценки альтернатив – методы многокритериальной оценки альтернатив, алгоритмы прямых методов и методов порогов несравнимости
20. Какие методы экспертной оценки вы знаете, перечислите типовыезадачи, решаемые с их помощью и типовые процедуры, используемые при их применении.
21. Перечислите методы получения количественных экспертных оценок на этапе оценки альтернатив. Раскройте суть каждого из них
22. Приведите методы получения качественных экспертных оценок,условия и алгоритм их использования.
23. Дайте классификацию методов прогнозирования, типовую последовательность операций, используемых в процессе прогнозирования.
24. Дайте понятие и перечислите методы экспертного прогнозирования.
25. Раскройте суть метода коллективных экспертных оценок, используемого на этапе оценки альтернатив.
26. Каковы правила и принципы использования метода Дельфи?
27. Метод сценариев в практике прогнозирования – назовите основные условия и этапы составления сценария.
28. Методы программного и эвристического прогнозирования
29. Перечислите фактографические методы прогнозирования иособенности их использования на этапе оценки альтернатив.
30. В чем состоит суть метода функционально-стоимостного анализа,каковы основные этапы его проведения
31. Как может быть использован метод причинно-следственного анализана этапе выбора и реализации решения?
32. Изложите суть метода цепных подстановок
33. Рассмотрите основные типы задач принятия решений в соответствии с типом ситуации: в условиях определенности, неопределенности, риска, конфликта.
34. Дайте классификацию методов разработки и принятия решений по типу условий, этапу процесса разработки и принятия, сфере деятельности лица, принимающего решение.
35. Какие методы применяются на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений.
36. В чем заключаются методы ситуационного анализа.
37. Какие методы, применяются на этапе определения альтернатив.
38. Дайте характеристику методам экспертной оценки, методам прогнозирования.

Тема 7. Власть и организационная иерархия при разработке ипринятии управленческого решения

1. Дайте характеристику взаимодействия участников выборауправленческого решения.
2. Раскройте суть отношений «субъект – власть – лидерство» как объектауправленческих отношений.
3. Насколько делегирование полномочий по принятию управленческого решения является необходимым процессом.
4. Почему влияние авторитета личности так необходимо в процессеразработки и принятия управленческого решения.
5. В чем заключается социально – психологическая согласованность припринятии и реализации управленческих решений.
6. Дайте характеристику социальных, психологических и этическихметодов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений.
7. В чем заключаются причины возникновения конфликтов при принятииуправленческих

решений.

Тема 8. Организация и контроль выполнения управленческого решения. Оценка эффективности и качества управленческогорешения

1. В чем заключаются основные проблемы организации исполнения принятых управленческих решений.
2. Назовите особенности процедуры организации выполнения управленческих решений.
3. Организация процессов выполнения решений: ресурсное обеспечение на стратегическом и тактическом уровне
4. Почему необходимо стимулирование и кадровое обеспечениереализации решения.
5. В чем заключается контроль реализации управленческих решений.Функции и виды контроля.
6. Раскройте социально – психологические аспекты контроля и оценкиисполнения решения.
7. Какие методы контроля и оценки решений вы знаете.
8. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений.
9. Почему необходима и в чем заключается ответственность за выполнение управленческих решений.
10. Сущность и виды ответственности руководителей за принятые решения.
11. Почему решения можно рассматривать как инструмент реализацииизменений в функционировании и развития организаций.
12. В чем заключается эффективность решений.
13. Факторы, критерии и ограничения при принятии управленческихрешений.
14. Основные характеристики качества управленческого решения.
15. Условия и факторы обеспечения качества управленческих решений.
16. Перечисли тетипичные ошибки руководителей, допускаемыепри разработке и принятии управленческих решений.
17. Дайте определение понятиям «качество управленческой деятельности»и «качество управленческого решения».
18. Дайте определение понятию «супероптимальное решение».
19. Какое место занимают «супероптимальные решения» среди качественных и эффективных.
20. Роль синергического эффекта в формировании «супероптимальных решений».
21. Перечислите приемы и методы разработки «супероптимальных решений».
22. Принцип Парето, Эйзенхауэра, Анализ ABC и другие инструменты организации деятельности руководителя

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

6.1. Основная литература

1. Методы принятия решений, Harvard Business Review (HBR), 10 лучших статей; пер. с англ. – М.: ООО «Альпина Паблишер», 2017.
2. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М. : Магистр : НИЦ ИНФРА-М, 2018 - 656 с. - Режим доступа: https://znanium.com/bookread2.php?book=959874

2. Зайцев М.Г., Варюхин С.Е. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы: учебное пособие. – 4-е изд. – М.: Издательский дом «Дело», 2015.

6.2. Дополнительная литература

1. Эддоус М. Методы принятия решений: пер. с англ. / М. Эддоус, Р. Стэнфилд; под ред чл.-корр. РАН И.И. Елисеевой. – М., 1997.
2. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов; пер. с англ.. – М.: Альпина Паблишер, 2016.
3. Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования»: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015.
4. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения; пер с англ. – М., 1998.
5. Голубков Е.П. Методы принятия управленческих решений в 2-х ч. Части 1 и 2: учебник и практикум для академического бакалавриата. - 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2017.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1.Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика. Учебное пособие.- М.: Форум, 2011.

6.4 Перечень Интернет-ресурсов, необходимых для освоения дисциплины

1. http://www. mse.ru - Межбанковская фондовая биржа.
2. http://www.cbr.ru — Официальный сайт Центрального банка России (аналитические материалы).
3. http://www.rbc.ru - РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера).
4. http://www.budgetrf.ru - Мониторинг экономических показателей;
5. www.government.ru – Официальный сайт Правительства Российской Федерации.
6. Электронная библиотека Финансового университета;
7. Научная электронная библиотека «eLibrary.ru»;
8. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»;
9. Электронно-библиотечная система «ИНФРА-М» «Znanium.com»;
10. Электронно-библиотечная система «BOOK.ru»;
11. Электронно-библиотечная система издательства «Лань»;
12. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ».
13. Сайт кафедры «Прикладная математика».Справочная правоваясистема «Гарант» (http://www.garant.ru)
14. Справочная правовая система «Кодекс» (http://www.kodeks.ru)
15. Справочная правовая система «Консультант Плюс» (http://www.consultant.ru)
16. . Интернет-ресурсы, справочные системы:
17. .http://www.upreshenia.ru/ Эффективные управленческие решения.
18. .http://window.edu.ru/window_catalog/pdf2txt?p_id=27381&p_page=1 Управленческие решения, учебное пособие.
19. .http://eup.ru/Catalog/43-400.asp Управленческие решения рефераты и работы студентов.
20. .http://www.bankreferatov.ru/db/M/79DB1B12E260B72243256BD50048BF43 Управленческие решения, курсовые, лекции, рефераты.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Освоение дисциплины осуществляется в учебной аудитории, соответствующей по вместимости количеству студентов потока или учебной группы. Для успешного освоения дисциплины аудитория оборудована мультимедийным комплексом и экраном для демонстрации слайдовых презентаций и иных форм визуализации учебного материала.

Для демонстрации презентаций студентов на практических занятиях могут использоваться мультимедийные средства, имеющиеся в распоряжении кафедры (проектор, экран, ноутбук).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт https://urait.ru/ • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)
Кафедра менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.04 Информационно-аналитические технологии в бизнесе
(код и наименование РПД)

Магистратура
(уровень образования)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Очная, заочная
формы обучения

Год набора - 2023

Красногорск, 2022 г.

Автор–составитель:
ст. преподаватель М.В. Кибко
(Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой:
Профессор, к.э.н., заведующий кафедрой экономики и финансов Головецкий Н.Я.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и финансов
(наименование структурного подразделения)

протокол от 01. 08. 2022 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине , соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы 4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО 4
3. Содержание и структура дисциплины 5
4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине 6
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 9
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 11
7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 12

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине , соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина автоматизация управления проектами обеспечивает овладение следующими компетенциями:

ПК-6 способностью оценивать эффективность проектов с учетом фактора неопределенности

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта и профессиональным задачам

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	**наименование**	**уровень квалификации**	**наименование**	**код**	**уровень (подуровень) квалификации**
B	Обеспечение эффективной работы системы управления рисками	6	Разработка совместных предложений по вопросам управления рисками со всеми участниками процесса управления рисками и консультирование работников по вопросам управления рисками	A/01.6	6
C	Построение и контроль процесса управления рисками	8	Контроль процессов управления в чрезвычайной ситуации, антикризисного управления и управления непрерывностью бизнеса	C/01.8	8
			Координация процесса выполнения планов и бюджетов реагирования на риск	C/02.8	8
			Развитие культуры управления рисками в организации	C/26.8	8

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина индекс: Б1.В.ОД.2, наименование: "Автоматизация управления проектами" 1 семестр. Дисциплина относятся к вариативной части цикла обязательных дисциплин.

Освоение данной дисциплины базируется на знаниях, полученных студентами при изучении дисциплин Б1.В.ОД.4 «Управление проектами» 1 семестр, Б1.Б4 «Современные теории менеджмента» (1 семестр), В свою очередь, знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины Б1.В.ОД.2, наименование: "Автоматизация управления проектами" 1 семестр служат основой для таких дисциплин как: Б1.В.ОД.6 «Управление рисками» (4 семестр); Б1.В.ОД.8 «Инвестиционная деятельность на финансовом рынке» (3 семестр), Б1.В.ДВ.1 «Приёмы и методы долгосрочного финансирования» (3 семестр).

– освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в областях управления проектами, микроэкономики и экономики предприятия, а также на приобретенные ранее умения и навыки анализа и синтеза, извлечения знаний из открытых источников, поиска информации в Интернет, а так осуществления коммуникаций;

– дисциплина реализуется после изучения: Управления проектами;

– количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем - 14 и на самостоятельную работу обучающихся 94;

– форма(ы) промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом - зачет.

Таблица 2.

Количество академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**				
		Всего	**Семестры**			
			1	2	3	4
Очная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***24***	***24***			
лекционного типа (Л)						
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***24***	***24***			
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)						
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***48***	***48***			
Промежуточная аттестация	**форма**		***Зачёт***			
	час.					
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***72/2***	***72/2***			

Примечание: З – семестр (триместр) – для очной и очно-заочной формы обучения,курс – для заочной формы обучения.

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**				
		Всего	**Семестры**			
			1	2	3	4
Заочная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***20***	***20***			
лекционного типа (Л)		***6***	***6***			
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***14***	***14***			
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)						
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***52***	***50***			
Промежуточная аттестация	**форма**		***зачёт***			
	час.		***2***			
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***72/2***	***72/2***			

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	**Наименование тем (разделов),**	**Объем дисциплины , час.**						**Форма текущего контроля успеваемости[**], промежуточной аттестации**
		Всего	**Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий**				**СР**	
			Л*	**ЛР**	**ПЗ**	**КСР**		
Очная форма обучения								
Тема 1	**Основные принципы автоматизации**	9			4		5	д
Тема 2	Методы управления проектами.	10			5		5	о
Тема 3	Знакомство со	10			5		5	д

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л*	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
	средствами автоматизации управления проектов.							
Тема 4	Представление кейсов проектных деятельностей	10			5		5	к
Тема 5	Самостоятельная разработка проектных кейсов	33			5		28	
Промежуточная аттестация								
Всего:		**72**			**24**		**48**	

Примечание:

** – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;*

*** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.*

Таблица 4.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 1	Основные принципы автоматизации	Цели автоматизации. Краткая история автоматизации деятельности человека. Отличие терминов «Автоматизированный» и «Автоматический». Отличие человека и машины. Выбор и обоснование объекта автоматизации. Основные свойства автоматизированной системы
Тема 2	Методы управления проектами.	Понятие проектной деятельности. Цель и охват проекта. Стороны и ограничения проекта. Содержание, качество, стоимость и время проекта. Основные фазы управления проектом. Основные объекты управления проектом. Методы PERT, гибкая методология разработки проекта, метод водопада, метод PRINCE2. Процедуры управления проектом. Основные стандарты управления проектом
Тема 3	Знакомство со средствами автоматизации управления проектов.	Выбор и обоснование объекта автоматизации. Простейшие варианты автоматизации. Определение направления автоматизации. Обзор основных средств автоматизации MS Project, GanttProject, OpenProj, Project.net, OpenWorkbench, Primavera
Тема 4	Представление кейсов проектных деятельностей	Краткое описание кейсов, ответы на вопросы. Формулирование требований к отчетной работе и обсуждение процесса выполнения работы.
Тема 5	Самостоятельная разработка проектных кейсов	Консультирование студентов по разработке проектных документов

4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины автоматизации управления проектами используются следующие методы текущего контроля и успеваемости обучающихся:

– при проведении занятий лекционного типа:
диспуты, опросы.

– при проведении занятий семинарского типа:
диспуты, опросы.

– при проведении практических занятий:
коллоквиумы.
– при проведении самостоятельных занятий:
диспуты

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме:
зачета.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.
Для обеспечения текущего контроля успеваемости предусматриваются следующие средства контроля:

- опрос студентов по изученному материалу;
- разбор результатов самостоятельной работы;
- тестирование теоретической подготовки.

Примерный перечень теоретических вопросов к зачету:

1. Определение проекта по PMI. Планирование. Задачи планирования. Связи работ.
2. Критический путь проекта. Определение.
3. PERT анализ. Использование при расчете бюджета (временном и ресурснов) проекта.
4. PERT анализ. Расчет длительности для управления критическим путем.
5. Управление рисками. Определение, классификация рисков по PMI. Типичные риски ИТ-проекта и типичные стратегии управления.
6. Контроль хода выполнения проекта. Отчеты по сметной стоимости выполненных работ. Методика расчета, применение.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.
При проведении промежуточной аттестации студенты должны продемонстрировать понимание перспективных подходов к решению актуальных задач управления проектами и указать место возможной автоматизации при их решении. В качестве примера могут быть представлены следующие типовые задачи:

- Формирование и развитие команды проекта.
- Анализа проектных рисков. Основные виды анализа проектных рисков.
- Формированиструктурная модель управления ресурсами проекта.
- Снижения рисков.

Шкала оценивания.
На удовлетворительную оценку студент должен продемонстрировать понимание задачи, ее место в управлении проектами, а так же сформулировать подход, позволяющий достичь успеха при решении этой задачи
На хорошую оценку кроме перечисленного выше студент должен продемонстрировать понимание

предложенного подхода к решению задачи, его достоинства и недостатки, возможные пути повышения эффективности применения данного подхода, условия его применимости, а так же возможности по использованию средств автоматизации при использовании этого подхода
На оценку отлично студент должен предложить несколько способов решения предложенной задачи, описать условия их применения, а так же условия и способы выбора наиболее эффективного метода решенияпредложенной задачи, указать так же возможности и ограничения по использованию средств автоматизации при реализации данного подхода.

Тест по дисциплине «Автоматизация проектной деятельности»

1. Определение сущности проекта в соответствии с требованиями Института управления проектами (PMI):
1) целенаправленная деятельность временного характера, предназначенная для создания уникального продукта или услуги;
2) временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов;
3) отдельное предприятие с определёнными целями, включающими требования по времени, стоимости и качеству результата.

2.Определите виды проектов по функциональным и предметным областям:
1)организационные, производственные, маркетинговые, IT – проекты;
2) монофункциональные, кросс-функциональные;
3)мелкие, средние, крупные.
3. Выбрать термин для которого дано определение: «владелец проекта и будущий потребитель его результатов»
— Инвестор проекта
— Координационный совет
-Куратор проекта
-Команда проекта
-Команда управления проектом
-Руководитель проекта
-Потребители продукта проекта
-Инициатор проекта
Заказчик проекта
4. Сетевой график проекта предназначен для
управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта
-управления материальными затратами
-управления конфликтами проектной команы
-управления рисками
5. Назвать тип структурной декомпозиции работ
Продуктовая СДР
-Функциональная СДР
-Организационная СДР
6. Что из ниже перечисленного не является формой проектного финансирования
-Финансирование с полным регрессом на заемщика
-Финансирование без права регресса на заемщика
-Финансирование с ограниченным правом регресса на заемщика
+Финансирование с не ограниченным полным регрессом на заемщика
7. Выбрать термин для которого дано определение: «осуществляет финансирование проекта за счет своих или привлеченных средств»
+Инвестор проекта
-Координационный совет
-Куратор проекта

-Команда проекта
-Команда управления проектом
-Руководитель проекта
-Потребители продукта проекта
-Инициатор проекта
-Заказчик проекта
8. Какой из ниже перечисленных резервов не является параметром сетевого графика проекта
-независимый
-гарантийный
+неполный
-полный
-свободный
9. Выбрать цель метода управления проекта: Метод критического пути
+сокращение до минимума продолжительности разработки проектов
-получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, которое служит основой для исполнения проекта
10. Выбрать термин для которого дано определение: «участники команды проекта, принимающие участие в управлении проектом»
-Инвестор проекта
-Координационный совет
-Куратор проекта
-Команда проекта
+Команда управления проектом
-Руководитель проекта
-Потребители продукта проекта
-Инициатор проекта
-Заказчик проекта

4.4.Методические материалы

В качестве методических материалов используются подготовленные кейсы. Примером такого кейса является бизнес-ситуация приведенная в пункте 6.3

Для контроля полученных студентами знаний могут быть использованы следующие вопросы:

1. Опишите кратко этапы исторического развития автоматизированных систем
2. дайте определение понятий "Автоматический" и "Автоматизированный"
3. Приведите примеры успешных автоматических систем
4. Приведите примеры автоматизированных систем
5. Выделите основные свойства, отличающие автоматизированных систем
6. Приведите примеры положительного и отрицательного использования такого свойства автоматизированной системы как "возможность быстро выполнять однотипную работу"
7. Приведите примеры положительного и отрицательного использования такого свойства автоматизированной системы как "объективность, отсутствие человеческого фактора"
8. Приведите примеры положительного и отрицательного использования такого свойства автоматизированной системы как "масштабируемость"
9. Приведите примеры положительного и отрицательного использования такого свойства автоматизированной системы как "стабильность"
10. Приведите примеры положительного и отрицательного использования такого свойства автоматизированной системы как "отрыв знаний от сотрудников"
11. Дайте определение понятию "Проект"
12. Перечислите основные отличия проектной и процессной деятельности
13. Выделите основные свойства проектной деятельности, которые по вашему мнению стоит автоматизировать
14. Дайте определение цели, задачи, вехе, работе проекта. Приведите примеры
15. Дайте определение понятию "Критический путь"
16. Приведите пример проекта и постройте сетевую диаграмму проекта

17. Приведите пример проекта и приведите алгоритм расчета критического пути проекта
18. Дайте определение понятию Риск
19. Расскажите об основных методах управления рисками
20. Дайте определение различным ролям участвующим в проектной деятельности

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

При изучении материала рекомендуется уделять внимание изучению дополнительных источников, осуществлять поиск и критический анализ информации в сети Интернет.

Решение кейса рекомендуется осуществлять в течении всего курса.

При изучении тем, предусмотренных программой курса необходимо уделять особе внимание следующим основным понятиям

Тема 1. Основные принципы автоматизации.

Цели автоматизации. Краткая история автоматизации деятельности человека. Отличие терминов «Автоматизированный» и «Автоматический». Отличие человека и машины. Выбор и обоснование объекта автоматизации. Основные свойства автоматизированной системы:

- возможность быстро выполнять однотипную работу;
- объективность, отсутствие «человеческого фактора»;
- масштабируемость;
- стабильность;
- отрыв знаний от сотрудников.

Тема 2. Методы управления проектами.

Понятие проектной деятельности. Цель и охват проекта. Стороны и ограничения проекта. Содержание, качество, стоимость и время проекта. Основные фазы управления проектом. Основные объекты управления проектом. Методы PERT, гибкая методология разработки проекта, метод водопада, метод PRINCE2.Процедуры управления проектом. Основные стандарты управления проектом.

Тема 3 Знакомство со средствами автоматизации управления проектов.

Выбор и обоснование объекта автоматизации. Простейшие варианты автоматизации. Определение направления автоматизации. Обзор основных средств автоматизации MS Project, GanttProject, OpenProj, Project.net, OpenWorkbench, Primavera.

Интерфейс программного продукта. Основные диалоговые окна. Редактирование, Вид, Проект (свойства, календарь), Инструменты.

Тема 4 Представление кейсов проектных деятельностей.

Краткое описание кейсов, ответы на вопросы. Формулирование требований к отчетной работе и обсуждение процесса выполнения работы. Определение:

- целей проекта по каждому кейсу;
- охвата и рамок проекта;
- перечня документации по проекту (Регламент проекта, техническое задание, отчет);
- разбиение проекта на фазы;

- определение критического пути проекта;
- рисков проекта;
- мер по управлению рисками проекта.

В рамках данного курса студенты выполняют следующие виды самостоятельных работ:

- изучение дополнительной литературы по предмету – 20 часов;
- знакомство со средствами автоматизации проектной деятельности – 20 часов;
- работа в проектной команде при выполнении кейса – 54 часов.

В рамках самостоятельной работы студенты должны:

- ознакомиться с рекомендованной литературой;
- выбрать средство автоматизации проектной деятельности;
- ознакомиться с выбранным бизнес-кейсом;
- определить цель, этапы, вехи и работы проекта;
- зарегистрировать в выбранном средстве автоматизации предложенные ресурсы;
- определить в выбранном средстве автоматизации работы и связи между ними;
- создать оглавление Устава проекта;
- создать оглавление и тезисы технического задания по проекту;
- подготовить меры (как часть Устава проекта) по работе с рисками проекта;
- провести моделирование рисковых ситуаций;
- подготовить презентацию по результатам выполнения работы.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература.

1. Юрий Попов, О. Яковенко "Управление проектами. Учебное пособие" ISBN 978-5-16-002337-3 Москва, 2015 г.
2. Анатолий Зуб Управление проектами. Учебник и практикум ISBN 978-5-9916-7320-4 Москва, 2016 г.
3. Ольга Ильина Методология управления проектами. Становление, современное состояние и развитие ISBN 978-5-9558-0400-2, 978-5-16-010279-5 Москва, 2015 г.
4. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. «Управление проектами: учебное пособие» Москва, 2010
5. Трофимов В.В., Иванов В.Н., Казаков М.К., Евсеев Д.А., Карпова В.С. Управление проектами с Primavera. Учебное пособие (Книга), СПбГУЭФ 2005
6. Виленский П. Л., Лившиц В. Н., Смоляк С. А. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика М: Дело, Академия народного хозяйства, 2008.

6.2. Дополнительная литература.

1.Руководство пользователя Rillsoft Project 5.3 http://www.rillsoft.ru/download/rp53ru.pdf
2.ГОСТ Р 54869—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» (Россия)
3.ГОСТ Р 54870—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» (Россия)
4.ГОСТ Р 54871—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» (Россия)
5.Том ДеМарко, Тимоти Листер «Вальсируя с Медведями: управление рисками в проектах по разработке программного обеспечения» Компания p.m.Office М. 2005

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

При самостоятельной работе студенты изучают следующий кейс (Приложение 1):
6.4. Нормативные правовые документы.

6. ГОСТ Р 54869—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» (Россия)
7. ГОСТ Р 54870—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» (Россия)
8. ГОСТ Р 54871—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» (Россия)

6.5. Интернет-ресурсы.

1. pmmagazine.ru/ - журнал «Управление проектами»
2. http://samag.ru/archive/article/2086 - обзор программных продуктов
3. http://www.projectprofy.ru/ онлайн библиотека, посвященная управлению проектами
4. http://www.pmi.org/http://ipma.ch/- организация – эксперт в области управления проектами
5. http://www.pmexpert.ru/ - отечественная компания, обещающий опыт управления проектами
6. http://prostoy.ru – сайт, посвященный отечественной практике управления проектами

6.6. Иные источники.

7.2. Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

– специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);

– техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет MicrosoftOffice2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций MicrosoftPowerPoint);

– экраном для демонстрации презентаций и фильмов;

– учебной доской (маркерной).

При проведения практических занятий необходим: компьютерный класс с компьютерами на базе процессоров не хуже P-IV 3Hz, 2Gb RAM

Программное обеспечение компьютеров класса:

– операционная система Microsoft Windows (XP,Vista, Win7);
– Microsoft Office Word (коммерческое ПО) или Open Office (бесплатное ПО)
– OpenProj (бесплатное ПО)
– Rillsoft Project 5.3 (ознакомительная версия)
– GanttProject (бесплатное ПО)

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Красногорского филиала РАНХиГС.

В учебном процессе используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:

– демонстрационный авторский мультимедийный курс «Деловые коммуникации» в форме презентаций;

– электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (URL: http://www.iprbookshop.ru/); «Юрайт» (URL: https://www.biblio-online.ru/); «Лань» (URL: https://e.lanbook.com/).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт http://www.biblio-online.ru • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответсвующие рабочим программам дисциплин, содержатся в материалах для проведения занятий лекционного и семинарского типа.

Приложение 1

Бизнес-ситуация «Организация обучения сотрудников»

Проект по организации обучения сотрудников

Текст задачи

Господин Иванов, зам. директора научно – исследовательского центра в Заречной провинции, получил задание организовать, как часть большого проекта, формирование и обучение пяти команд сотрудников для обучение передовым способам холодной ковки стального проката. Эти люди уже прошли ранее обучение в Центре, но должны получить специальный дополнительный курс обучения по методике плавки и ковки стального проката. Необходимо подготовить два типа материалов: (1) для обучения тренеров и (2) для раздачи на занятиях сотрудникам. Необходимо также обеспечить прибытие квалифицированных преподавателей для проведения обучения тренеров-демонстраторов, а также собрать и разместить участников тренинга. Господин Иванов, прежде всего, собрал менеджеров центра. Основываясь на имеющемся опыте организации подобных мероприятий, они совместно идентифицировали работы, которые должны быть выполнены, их последовательность и длительность. Результаты этого анализа сведены в таблице:

	Работа	Предшествующий этап	Время (дней наиболее вероятная)	Время (оптим.)	Время - (песс.)	Кол-во работников
A	Определить преподавателей и их расписание		5	3	7	2
B	Организовать транспорт		7	3	9	3
C	Определить и собрать учебные материалы		5	3	7	2
D	Обеспечить размещение участников	***A***	3	1	5	1
E	Определить состав команд	***A***	7	4	7	4
F	Доставить команды в Центр	***B***,***E***	2	2	3	1
G	Доставить преподавателей в Центр	***A***, ***B***	3	2	4	2
H	Напечатать учебные материалы для программы	***C***	10	6	13	6
I	Доставить материалы	***H***	7	5	9	3

	программы					
J	Провести тренинг команд	***D,F,G,I***	15	15	15	0
K	Командам провести пропаганду и тренинг рабочего персонала	***J***	30	20	45	0

Завершить проект предполагалось за 70 дней, так как к этому времени должна быть открыта новая домна.

Заместитель Иванова, господин Петров заметил, что это невыполнимая задача, так как общая сумма длительностей всех задач составляет 94 дня.

Иванов заметил, что некоторые из этих задач могут быть выполнены параллельно. Но Петров заостри внимание, что нас всего 10 человек и сильно не факт, что если все мы будем работать по 8 часов в день только на этом проекте, то сможем его реализовать к конкретному сроку.

Но в распоряжении Иванова находится премиальный фонд в размере 10 000USD который он может использовать по своему усмотрению, если сможет обосновать необходимость его использования для реализации данного проекта.

Требования к квалификации выполнения работ

	Работа	Требования к квалификации
A	Определить преподавателей и их расписание	А (30%) Б(60%), В (10%)
B	Организовать транспорт	А (10%) Б(90%)
C	Определить и собрать учебные материалы	Б
D	Обеспечить размещение участников	А (10%) В(90%)
E	Определить состав команд	А
F	Доставить команды в Центр	А (20%), Г(80%)
G	Доставить преподавателей в Центр	А (20%), Г(80%)
H	Напечатать учебные материалы для программы	А (10%) В(90%)
I	Доставить материалы программы	А (20%), Г(80%)
J	Провести тренинг команд	Б
K	Командам провести пропаганду и тренинг рабочего персонала	В

Стоимость ресурсов при выполнении работ

	Тип ресурса	Стоимость дня
1	А	500
2	Б	300

3	В	250
4	Г	150

Стоимость загрузки от 100 до 120% составляет 200% за каждый процентный пункт свыше 100%, Так, например загрузка на 115% составляет (100+15*2)%=130% стоимости ресурса
Стоимость загрузки свыше 120% требует привлечения дополнительных ресурсов по цене 300% от базовой и можно арендовать только целое число ресурсов 150% загрузки будет стоит 100+(50% округленное до ближайшего целого значения не меньшего 50%)*3=400% стоимости базового ресурса 210% стоит - (110+100)%стоимости=(100+10*2+100*3)%=420% базовой стоимости
В группе проекта содержится 2 человека типа А, 4 человека типа Б, 3 человека типа В и один человек типа Г. А может заменить любого специалиста, Б может заменить только В В может заменить только Г

Вопросы и методические рекомендации:

1. постройте диаграмму PERT (Ганта);

2. определите критический путь

3. определите минимальную длительность с точки зрения оптимистического, пессимистического и реалистического (1/6+4/6+1/6) сценария

4. оцените возможные риски этого проекта (внешние и внутренние) - определите факторы, которые могут негативно повлиять на проект, опишите что именно может оказать негативное влияние, сформулируете меры, снижающее вероятность наступления риска и/или последствия его наступление. Определите потребности в ресурсах при реализации таких мер.

5. провести анализ зависимости стоимости реализации проекта от его возможной длительности

6. подготовить оглавление Устава проекта, из которого бы следовало - ответственность привлекаемых сотрудников, критерии выполнения работ, алгоритм расчета вознаграждения, механизмы решения потенциальных конфликтов. Так же в Уставе должны быть описаны основные стороны Проекта и мотивы (реальные и заявленные цели) их поведения.

Подготовить презентацию на 15-20 слайдов с описанием плана реализации проекта, оценки рисков, мер по их снижению, оценки стоимости проекта.

Правила и критерии выставления оценки за выполнение работы

Оценка зачет выставляется если студент:

- построил в выбранном средстве автоматизации диаграмму PERT
- выделили в выбранном средстве автоматизации критический путь
- определил с помощью выбранного средства автоматизации длительность проекта при оптимистическом и пессимистическом сценарии
- провел анализ стоимости проекта
- указал 2 внешних и 1 внутренний риск;
- описал мероприятия и необходимые ресурсы для минимизации влияния и последствий этого риска;
- смог ответить на один из 2 представленных теоретических вопросов по программе

Если практическое задание выполняется письменно, то должна быть приведена инструкция по его выполнению.

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Ланьhttp://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт http://www.biblio-online.ru • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин, содержатся в материалах для проведения занятий лекционного и семинарского типа.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

Разделы рабочей программы дисциплины 2,4,5 и 7 дополнить и изложить в следующей редакции:

2.1. Объем дисциплины

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ): лекции, практические занятия, самостоятельная работа с применением ЭО и ДОТ.

2.3. Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	**Формат проведения**
Лекционные занятия	С применением ЭО и ДОТ
Практические занятия	С применением ЭО и ДОТ
Самостоятельная работа	С применением ЭО и ДОТ
Промежуточная аттестация	С применением ЭО и ДОТ
Формы текущего контроля	**Формат проведения**
Тестирование	В системе дистанционного обучения (СДО)
Выполнение практико-ориентированных заданий	В системе дистанционного обучения (СДО)
Эссе	В системе дистанционного обучения (СДО)
Ответ на практическом занятии, участие в дискуссии	В системе дистанционного обучения (СДО)

Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется согласно размещенному регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

С применением ДОТ проводятся тестирования, выполнение практико-ориентированных заданий, консультирование обучающихся. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

− при проведении занятий лекционного типа (с ДОТ): тестирование (ДОТ);

− при проведении занятий семинарского типа (с ДОТ): опрос (видеоконференция в Microsoft Teams, асинхронный режим, синхронный режим, выполнение письменных работ в СДО; преподаватель, реализующий дисциплину, определяет самостоятельно планы семинарских занятий;

− при контроле результатов самостоятельной работы студентов (с ДОТ): эссе / тестирование (ДОТ);.

4.1.2. Зачет / экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Зачет / экзамен проводится с использованием электронного обучения с использованием всех возможных средств дистанционного взаимодействия и базы СДО Академии.

4.4. Шкала оценивания.

4.4.1. Шкала оценивания дисциплины

Форма текущего контроля и промежуточной аттестации	**Критерии оценивания**
Практические занятия (ДОТ)	Критерии оценивания по теме занятия и другие виды текущего контроля: правильность и полнота устного и\или письменного ответа согласно плану семинарского занятия, аргументированность позиции, расчетов и т.д. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Тестирование (ДОТ)	Проводится по каждой теме дисциплины либо применяется итогвоое тестирование. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Зачет / экзамен	Критерии оценивания и форма проведения устанавливается разработчиком он-лайн курса

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1. Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям практического (семинарского) типа

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с темой занятия и просмотра размещенных учебных и учебно-методических материалов, привязанных к существующему расписанию занятий и осваивающихся обучающимися в соответствии с этим расписанием, видео-лекций, размещенных в ДОТ. Тщательное продумывание и изучение основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, чтения текстов, выложенных в ДОТ. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

7.1. Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: Лекционные, практические занятия и самостоятельная работа проводятся с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Учебные и учебно-методические материалы размещены в системе дистанционного обучения: https://lms.ranepa.ru. В системе дистанционного обучения https://lms.ranepa.ru. могут быть размещены тексты для использования в рамках практических занятий как с использованием, так и без использования ЭО и ДОТ.

7.2. Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
Московский областной филиал

Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)

УТВЕРЖДЕНО

Директор филиала

Арсенян А.З.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
Менеджмент
(наименование направления подготовки)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.05 Предпринимательство и управление компанией
(код и наименование РПД)

магистр
(уровень образования)
по направлению подготовки
38.04.02 «Менеджмент»
(код, наименование направления подготовки)
Деловое администрирование

очная
(форма(формы) обучения)

Год набора – 2023

Красногорск, 2022г.

Автор – составитель:
_к.э.н., доцент. кафедры менеджмента Лебедева О. Е.
(ученое звание, ученая степень, должность (Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой:
_к.п.н., доцент, зав. кафедрой менеджмента Выпряжкина И.Б.
(ученое звание, ученая степен (Ф.И.О.)

Рабочая программа дисциплины «Предпринимательство и управление компанией» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
(наименование структурного подразделения)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……4
3. Содержание и структура дисциплины……..5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине……..9
5. Методические материалы для освоения дисциплины……...51
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"…….…....45
6.1. Основная литература…….…45
6.2. Дополнительная литература…….…45
6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация……..45
6.4. Интернет-ресурсы……..46
6.5. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……47

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина «Предпринимательство и управление компанией» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКр-1	Разработка стратегий развития бизнеса (сбор информации: анализ публичных и внутрикорпоративных источников информации, интервьюирование внешних и внутренних экспертов, организация социологических исследований; анализ интересов, анализ целевых аудиторий стейкхолдеров), маркетинговые исследования)	ПКр-4-1	1 этап

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

ОТФ/ТФ/трудовые /профессиональные действия [1]/ Задачи профессиональной деятельности [2]	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Проводит стратегический анализ, использует современные инструменты маркетинговых исследований, ориентируется в деятельности на интересы заинтересованных лиц, разрабатывает стратегии развития	ПКр-1	на уровне знаний: , современные инструменты, маркетинговых исследований.
		на уровне умений *(типовые действия выполняются по заданному алгоритму)*: ориентируется в деятельности на интересы заинтересованных лиц ,
		на уровне навыков *(типовые действия выполняются автоматически, без* разрабатывает стратегии развития

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общий объем дисциплины Б1.В.В.05__«Предпринимательство и управление компанией» составляет 3 ЗЕТ, 108 академических часа (или 135 астрономических часов), на контактную работу по очной форме обучения отводится 34 ч. (25,5 астрономических часов): 8ч (6 астр.ч.) – лекции, 24ч (18 астр.ч.) – практические занятия, на самостоятельную работу обучающихся – 74ч (55,5 астр.ч.).,по заочной форме на контактную работу отводится 14 часов (астр. ч): 4 ч. (3 астр.ч.), –лекции, 8 ч.(6 астр.ч.) –практические , на самостоятельную работу обучающихся – 94ч (72 астр.ч.).

Дисциплина Б1.В.В.05_«Предпринимательство и управление компанией» изучается на 1 курсе в 1 семестре студентами очной формы обучения. Дисциплина Б1.В.В.05

[1] http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201903260042, http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201504140018

«Предпринимательство и управление компанией» предшествует изучению дисциплин Б1.В.09 Маркетинговые исследования (продвинутый уровень), Б1.В.ДВ.03.01/ Б1.В.ДВ.03.02 Управление инновациями в бизнесе/ Стратегическое управление развитием Производственная практика (преддипломная практика).

3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации **
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Роль анализа в формулировании стратегии	26	2		6		18	О,Т,З
Тема 2	Анализ ресурсов и способностей	26	2		6		18	О,Т,З
Тема 3	Стратегии многонациональных корпораций.	26	2		6		18	О,Т, З
Тема 4	Оценка стратегических альтернатив. Методы формирования предложений по итогам стратегического анализа	28	2		6		20	О,Т,З
	Консультация перед промежуточной аттестацией	2						
Промежуточная аттестация		4						Экзамен
Всего		108	16		24		74	

Заочная форма обучения								
Тема 1	Роль анализа в формулировании стратегии	18	1		2		23	О,Т,З
Тема 2	Анализ ресурсов и способностей	18	1		2		23	О,Т,З
Тема 3	Стратегии многонациональных корпораций.	17,5	1		2		24	О,Т, З
Тема 4	Оценка стратегических альтернатив. Методы формирования предложений по итогам стратегического анализа	17,5	1		2		24	О,Т,З
Промежуточная аттестация								Экзамен
Всего		108	4		8		94	

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: : опрос (О), тестирование (Т), задание (З)

Содержание дисциплины

Тема 1. Роль анализа в формулировании стратегии

Понятие стратегии. Подходы к формированию стратегии. Тенденции стратегического управления. Стратегические альтернативы. Рекомендации. Реализация стратегии. Эталонные типы стратегий, ситуации, в которых они применяются и особенность их стратегического анализа. Современный контекст разработки стратегии. Цели и ценности. Анализ стратегических факторов. Сканирование окружающей среды. Концепция движущих сил. Анализ дальнего и ближнего окружения, внутренней среды организации. PEST-, SWOT-, SNW-анализ. Понятие и применение отраслевого анализа. Субституция спроса и предложения. Идентификация ключевых факторов успеха. Модель 5 сил конкуренции по М.Портеру. Структура анализа конкурентов. Развитие отраслевого анализа.

Тема 2. Анализ ресурсов и способностей

Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии. Взаимосвязи между ресурсами, способностями и конкурентным преимуществом. Материальные ресурсы. Нематериальные ресурсы. Человеческие ресурсы. Организационные способности и их классификация. Оценка потенциальной прибыльности ресурсов и способностей. Потенциал прибыльности ресурса или способности. Достижение конкурентного преимущества. Сохранение конкурентного преимущества. Присвоение результатов конкурентного преимущества. Пошаговый анализ оценки ресурсов и способностей для формулирования стратегии. VRIO-анализ. Развитие ресурсов и способностей. Воспроизводство способностей. Развитие новых способностей.

Тема 3. Стратегии многонациональных корпораций.

Значение международной конкуренции для анализа отрасли. Типы отраслей по степени и способу интернационализации. Влияние интернационализации на конкуренцию. Анализ конкурентного преимущества в международном контексте. Национальный ромб М. Портера. Понятие, структура и принципы кластера.

Тема 4. Оценка стратегических альтернатив. Методы формирования предложений по итогам стратегического анализа

Проблема разрешения противоречия между стабильностью и изменениями. Проблема представления будущего в инвестиционном процессе. Барьеры реализации стратегии. Перевод стратегии на тактический уровень при помощи системы сбалансированных показателей. Перспектива обучения и развития. Перспектива бизнес-процессов. Перспектива клиентов. Финансовая перспектива.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

В ходе реализации дисциплины Б1.В.В.05 «Предпринимательство и управление компанией» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости

Тема 1. Роль анализа в формулировании стратегии	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 2. Анализ ресурсов и способностей .	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 3. Стратегии многонациональных корпораций.	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 4. Оценка стратегических альтернатив. Методы формирования предложений по итогам стратегического анализа	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания

Экзамен проводится в форме устного опроса и/или тестирования с применением следующих методов (средств):

на уровне знаний: на уровне знаний: вопросы, тесты и т.п. Для проверки ориентироваться в деятельности на интересы заинтересованных лиц тесты, задания и т.п.

Для проверки навыков разрабатотки стратегии развития тесты, практико-ориентированные задания и т.п.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Задание для текущего контроля и проведения промежуточной аттестации должны быть направлены на оценивание:

1. уровня освоения теоретических понятий, научных основ профессиональной деятельности;

2. степени готовности обучающегося применять теоретические знания и профессионально значимую информацию, сформированности когнитивных умений.

3. приобретенных умений, профессионально значимых для профессиональной деятельности.

Задания для оценивания когнитивных умений (знаний) должны предусматривать необходимость проведения аттестуемым интеллектуальных действий:

– по дифференциации информации на взаимозависимые части, выявлению взаимосвязей между ними и т.п.;

– по интерпретации и творческому усвоению информации из разных источников, ее системного структурирования;

– по выявлению значения предмета учебной дисциплины для достижения конкретной цели, на основе проникновения в суть общественных явлений и процессов;

– по комплексному использованию интеллектуальных инструментов учебной дисциплины для решения учебных и практических проблем.

При составлении заданий необходимо иметь в виду, что они должны носить практико-ориентированный комплексный характер, быть направлены на формирование и закрепление профессиональных компетенций. Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучаемых и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, проверкой конспектов лекций, периодическим опросом слушателей на занятиях.

Формы, методы и периодичность текущего контроля определяет преподаватель. Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Промежуточная аттестация по дисциплине _«Предпринимательство

и управление компанией»» проводится в форме экзамена. На экзамене оценивается уровень освоения дисциплины и степень сформированности компетенций.

При текущем и промежуточном контроле уровень освоения учебной дисциплины и степень сформированности компетенции определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»:

«ОТЛИЧНО» – обучаемый показывает высокий интеллектуальный и профессиональный уровень, глубокое и всестороннее знание предмета, целостное представление о системе знания, владеет методологией теоретических и экспериментальных исследований в области предпринимательства и управления компанией, компетентно определяет их значение для обеспечения деятельности экономической сферы общества, аргументировано и логично излагает материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных экономических явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«ХОРОШО» – обучаемый показывает свой интеллектуальный и профессиональный уровень, твердо знает предмет учебной дисциплины, имеет общее представление о системе знания, о методологии теоретических и экспериментальных исследований в области предпринимательства и управления компанией, логично излагает изученный материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных экономических явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – обучаемый показывает свой профессиональный уровень, в основном знает предмет учебной дисциплины, имеет определенное представление о ее учетно-аналитических областях, об актуальных проблемах предпринимательства и управления компанией, фрагментарно излагает изученный материал и ситуативно увязывает с предстоящей профессиональной деятельностью.

«НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – степень освоения учебной дисциплины обучаемым не соответствует критериям, предъявляемым к оценке «удовлетворительно».

Тема 1. Роль анализа в формулировании стратегии
Вопросы

1. Дайте определение термину стратегия.
2. Опишите современный контекст разработкистратегии.
3. Дайте определение стратегическому менеджменту.
4. Назовите основные задачи стратегическогоменеджмента.
5. Опишите основные уровни пирамиды стратегического менеджмент
6. Назовите основные этапы стратегическогоменеджмента.
7. Опишите особенности современного этапа развитиятеории стратегического управления.
8. Опишите основные типы эталонных стратегий. Назовите ситуации, в которых применяются эталонные стратегии
9. Назовите направляющие вопросы дляканирования внешней среды.
10. Дайте определение мониторинга внешней среды.
11. Опишите сущность проектирования внешней среды.
12. Дайте определение оценивания внешней среды.
13. Назовите основные цели разработки сценариев.
14. Опишите специфику разработки сценариев.
15. Дайте понятие содержания концепции движущихсил.
16. Опишите процедуры PEST-, SWOT-, SNW-анализа
17. Раскройте понятие и особенности применениятраслевого анализа. Раскройте понятие субституция спроса и предложения.2.Назовите этапы идентификации ключевых факторовуспеха.
18. Опишите Модель 5 сил конкуренции по М. Портеру.

19. Опишите структура анализа конкурентов.

20. Назовите тенденции развития отраслевого анализа.

Тематика докладов, сообщений:

1. Социальные системы, особенности их строения иинформационного обмена.

2. Определение целей организации. Построение и оценка дерева целей экономического субъекта

3. Анализ факторов, формирующих стратегию.

4. Стратегия и конкурентное преимущество.

5. Сравнительный анализ разных стратегий экономического субъекта

Тесты

1. **Основными субъектами рыночной среды при рассмотрении вопроса создания и удержания конкурентных преимуществ являются:**

а) «наша» фирма и покупатель;

б) «наша» фирма, поставщики, конкуренты и покупатель;в) продукт, «наша» фирма, и конкуренты;

г) «наша» фирма, конкуренты и покупатель.

2.Если у производителя продукции имеется возможность осуществить интеграцию с продавцами, то это:

а) уменьшает ценовую власть покупателей; б) увеличивает ценовую власть покупателей;в) не влияет на ценовую власть покупателей;г) увеличивает инфляцию.

3.В случае если у потребителя продукции имеется опасность интеграции назад, то это:

а) уменьшает ценовую власть продавцов; б) увеличивает ценовую власть продавцов;в) не влияет на ценовую власть продавцов;г) уменьшает инфляцию.

4.Наличие продуктов заменителей:

а) уменьшает ценовую власть покупателей; б) увеличивает ценовую власть покупателей;в) не влияет на ценовую власть покупателей;г) увеличивает экспортно-импортное сальдо.

5.Центральная компетенция – это:

а) компетенция чиновников центральных министерств и ведомств;б) компетенция управленческого персонала фирмы;

в) компетенция организации в целом в области производства и реали-зации продукции;

г) уникальная способность организации осуществлять те или иныефункции наилучшим образом.

6.Конкуренция между городами возникает по поводу:

а) привлечения квалифицированных кадров;б) привлечения капиталов;

в) привлечения капиталов и кадров;

г) продажи продукции, производимой на территории данных городов.

7.Основными факторами конкурентной борьбы являются:

а) размер фирмы;

б) уровень стандартизации товаров;в) размер рынка;

г) географическое расположение фирмы.

8.При оценке конкурентоспособности организации фирма-лидер должна обладать следующими параметрами:

а) соизмеримость характеристик выпускаемой продукции по идентич-ности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;

б) соизмеримость объемов производства;

в) соизмеримость сегментов рынка, для которых предназначена выпус-каемая продукция;

г) соизмеримость размера самой организации.

9.При оценке конкурентоспособности организации промышленно раз- витых стран

показатель значимости рынка, на котором представлен ее товар, принято считать равным:

а) 0,7;

б) 0,5;

в) 1;

г) среди приведенных вариантов нет верного.

10.Определяя конкурентоспособность организации необходимо знатьследующие показатели:

а) удельный вес i-го товара организации, показатель значимости рынка,объем продаж i-го товара за анализируемый период;

б) конкурентоспособность i-го товара на j-м рынке, показатель значи-мости рынка, объем продаж i-го товара за анализируемый период;

в) конкурентоспособность i-го товара на j-м рынке, удельный вес i-готовара организации, показатель значимости рынка.

11.Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?

а) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;

б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработкеконкретной стратегии организации;

в) изучение специфики товара конкурента.

12.Организация, использующая стратегическое управление, планируетсвою деятельность исходя из того, что:

а) окружение не будет изменяться;

б) в окружении не будет происходить качественных изменений;в) в окружении постоянно будут происходить изменения.

13.Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь уч-тены при выборе стратегии (являются ключевыми)?

а) сильные стороны отрасли;б) сильные стороны фирмы; в) цели фирмы;

г) интересы высшего руководства;д) квалификация работников;

е) степень зависимости от внешней среды;ж) все перечисленные факторы.

14.Чем различаются STEP- и SWOT-анализы:

а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации;

б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, предметом STEP-анализа – только ее внешняя макро- среда;

в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организа- ции, а STEP-анализ – ее возможностей и внешних угроз.

15.SWOT-анализ включает в себя:

а) анализ возможностей и вероятных угроз организации;

б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;

в) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;г) все вместе взятое.

16.В каком порядке заполняется таблица SWOT-анализа?

а)SWOT

;б) OTSW

;в) WSOT.

17.С какой позиции рассматриваются обозначения W и T в SWOT-анализе?

А) с позиции внешнего окружения;б) с позиции организации;

в) пункты а и б;

г) пункты а и б не верны.

18.Что такое проблемное окружение?

а) это такая внешняя среда, которая создает проблемы;

б) это образное обозначение внешней среды организации;в) так называют конкурентов организации;

г) смысл этого термина – подчеркнуть необходимость отношения квнешнему окружению как источнику проблем;

д) это упорядоченный перечень основных проблем, связанных с внеш-ними источниками.

18. Как понимать термин «угрозы и возможности»?

а) в буквальном смысле;

б)анализ угроз и возможностей – это стандартная процедура в страте-гическом управлении;

в) это обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций вовнешней среде;

г) это художественный образ.

19.Стратегическая зона хозяйствования – это:

а) зона наибольшего стратегического хозяйственного риска;б) перспективный сегмент рынка;

в) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход;

г) свободная экономическая зона.

Тема 2. Анализ ресурсов и способностей

Вопросы

1. Роль ресурсов и способностей в формулированиистратегии.
2. Взаимосвязи между ресурсами, способностями иконкурентным преимуществом.
3. Дайте классификацию ресурсов.
4. Опишите организационные способности и их классификацию.
5. Дайте оценку потенциальной прибыльности ресурсов и способностей.
6. Опишите пошаговый анализ оценки ресурсов и способностей для формулирования стратегии. VRIO-анализ.
7. Дайте развернутую характеристику развитиюресурсов и способностей.

Тесты

1.К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий наборпоказателей, характеризующих положение фирмы?

а) сильные стороны;б) слабые стороны; в) возможности;

г) угрозы.

2.Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь уч-тены при выборе стратегии (являются ключевыми)?

а) сильные стороны отрасли;б) сильные стороны фирмы; в) цели фирмы;

г) интересы высшего руководства;д) квалификация работников;

е) степень зависимости от внешней среды;ж) все перечисленные факторы.

3.К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:

а) материально-техническое обеспечение;б) продажи;

в) закупки;

г) управление людскими ресурсами;д) производство;

е) все вышеперечисленное.

4.Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка?

а) совместное предприятие в новой области;

б) концентрированна диверсификация;

в) горизонтальная интеграция или слияние;

г) сокращение;

д) вертикальная интеграция;

е) конгломеративная диверсификация.

5.Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силой, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам:

а) высокого ранга;б) низкого ранга.

6.Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силупоставщика?

а) уровень специализации поставщик;

б) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;

в) темпы инфляции и нормы налогообложения;г) все перечисленные факторы.

7.Конкурентная среда организации определяется:

а) только внутриотраслевыми конкурентами;

б) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичнуюпродукцию;

в) фирмами, производящими замещающий продукт;

г) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

8.Наличие продуктов-заменителей:

а) уменьшает ценовую власть покупателей; б) увеличивает ценовую власть покупателей;в) не влияет на ценовую власть покупателей;г) увеличивает экспортно-импортное сальдо.

9.Центральная компетенция – это:

а) компетенция чиновников центральных министерств и ведомств;б) компетенция управленческого персонала фирмы;

в) компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции;

г) уникальная способность организации осуществлять те или иныефункции наилучшим способом.

10.Конкуренция между городами возникает по поводу:

а) привлечения квалифицированных кадров;б) привлечения капиталов;

в) привлечения капиталов и кадров;

г) продажи продукции, производимой на территории данных городов.

Тема 3. Стратегии многонациональных корпораций.

Вопросы

1. Значение международной конкуренции для анализаотрасли.
2. Назовите типы отраслей по степени и способуинтернационализации.
3. Опишите влияние интернационализации наконкуренцию.
4. В чем заключается Анализ конкурентногопреимущества в международном контексте.
5. Раскройте содержание модели Национального ромба М. Портера.
6. Раскройте понятие, структуру и принципы формирования кластера.
7. Назовите классификацию кластеров.

Тесты

1. Существуют следующие виды стратегий по уровням управления:

а)портфельная;

б) текущая;

в) деловая;

г) функциональная.

2.Основной целью портфельной стратегии является:

а) разделение труда;

б) определение специфики и особенностей товара конкурента;в) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг;

г) выявление конкурентных преимуществ.

3.Основной целью деловой стратегии является:

а) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации;б) расширение портфеля ценных бумаг;

в) определение работ в подразделениях организации;г) совершенствование структуры управления.

4.Основной целью функциональной стратегии является:

а) разработка миссии организации;

б) разработка целей и задач в подразделениях организации;в) определение сроков реализации продукции;

г) выявление потребностей персонала.

5.Стратегия низких издержек особенно успешна, если:

а) эластичность спроса по цене высока; б) эластичность спроса по цене низка; в) эластичность спроса по цене нулевая;

г) издержки в основном состоят из издержек на заработную плату.

6.Стратегия дифференциации особенно успешна:

а) в условиях массового спроса;

б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристикахтовара;

в) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимостиот половозрастной принадлежности;

г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эла-стичностью спроса по доходу.

7.Стратегия сегментации особенно успешна:

а) при торговле однородным товаром;

б) при производстве товаров массового спроса;в) при оказании элитных услуг;

г) при организации торговли в маленьком городе.

8.Главная цель управления знаниями в организации – это:

а) создание новых и более мощных конкурентных преимуществ;

б) упорядочение знаний, которыми обладают сотрудники организации;в) создание новых знаний;

г) все предыдущие ответы верны.

9.Какой тип стратегии (из группы стратегий концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области марке- тинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным товаром на данном рынке?

а) стратегию развития рынка;

б) стратегию развития продукта;

в) стратегию проникновения на рынок.

10.Может ли на практике фирма реализовывать одновременно не-сколько стратегий?

а) может;

б) не может;

в**) может, только если это многоотраслевая компания.**

Задание 1

Производство джинсовой одежды»

Основные отличительные черты джинсовой одежды COLIN'S – ре-альная цена одежды, доступная людям разных возрастов, профессий и со- циальных групп; качество и отменный дизайн; использование современных технологий в производстве и дизайне одежды.

Ассортимент джинсовой одежды COLIN'S – джинсовые: куртки, ру- башки, жилеты, юбки, сарафаны, шорты, комбинезоны; хлопчатобумаж- ный и шерстяной трикотаж: топы, футболки, толстовки, свитера; верхняя одежда: жакеты, куртки; детская одежда; разнообразные аксессуары; моде-ли авангардного направления.

Diesel – одежда для молодых и дерзких. В настоящее время Diesel, пожалуй, самая молодая компания, получившая признание модной индуст-рии. Торговая марка Diesel появилась более 20 лет назад, производит кро- ме джинсовой одежды, повседневную одежду для молодых, а также раз- личные аксессуары.

Если Вы выбираете Diesel, то гарантированно получаете продукцию высокого качества, поскольку покупаете одежду у передовой дизайнерской компанией, лидера в создании новых материалов и методов производства. Сегодня более 6000 торговых точек и 200 фирменных магазинов компании Diesel представлены более, чем в 80 странах мира.

Торговая марка Diesel предлагает 4 линии одежды:

Diesel Style Lab – высококлассная повседневная одежда, которая стала первым выпуском марки.

D-Diesel – коллекция, которая сфокусирована на одежде из денима.

Diesel Kids – одежда, предназначенная для детей, которые не хотят, чтобы их таковыми считали. Яркие цвета, эксклюзивность, модные линии.

55- DSL – спортивная одежда для любителей приключений и активногоотдыха.

GLORIA JEANS – компания-создатель модных джинсовых брендов, успешно осваивающая сегменты одежного рынка модный casual и city life style, – ведет свою историю с конца 80-х годов. GLORIA JEANS – это два супербренда: **Gee Jay и Gloria Jeans**. Gee Jay – модный молодежный брендодежды. Изначально это была марка одежды для мальчиков, затем марка выросла в бренд модной универсальной джинсовой одежды «unisex» для подростков и молодежи, с 2004 года это не только джинсовая одежда, это модный casual и city life style для молодых мужчин и мальчиков. Gloria Jeans – это идеальная мода по идеальной цене для девушек, молодых женщин и девочек. Девочкам марка гарантирует комфорт и защиту, девушкам

– моду и стиль, молодым женщинам дарит отличную одежду на все случаи жизни. Сегодня GLORIA JEANS – это не только одежда для детей, но и модный, динамичный стиль для активной, идущей в ногу со временем молодежи.

Levi Strauss – известная джинсовая компания. Повседневная одежда, а именно брюки, юбки, куртки, футболки, рубашки, бейсболки, ремни. Знаменитая джинсовая одежда под маркой <501> заслужила признания у молодежи всего мира.

Levi Strauss известная компания производящая denim, повседневную одежду casual, обувь и аксессуары. Приемущественно это джинсовая одежда. Первые джинсы были сшиты Леви Страусс в 1853 году.

Jeans Symphony. Появившись совсем недавно в 1995 году, компания **Jeans Symphony** к настоящему времени имеет в своем арсенале пять сетей ма-газинов: JS Casual, Pierre Cardin Menswear, Camaieu, MUSTANG, Tom Tailor.

JS Casual – то есть Jeans Symphony Casua – отображает стиль коллекций, представленных в магазинах этой сети. В JS Casual можно найти и классические, и модные джинсовые бренды с мировым именем. Коллекции всегда дополнены актуальными аксессуарами и обувью. В магазинах можно найти повседневную одежду известных мировых брендов, таких как: G-Star, Diesel, Pepe Jeans, Pierre Cardin Jeanswear, Mustang, Firetrap, CK Jeans, Lee, Wrangler, Guess, Levi's, Tom Tailor, Pioneer, Gin Tonic, Big Star, Ben Sherman, Buffalo by David Bitton, Kowalsky, Mioko & Fresh и т.д.

MUSTANG – Одежда немецкой марки MUSTANG продается в 44 странах и с каждым днем становится популярней. В MUSTANG отлично сочетаются классика и самые модные идеи для тех, кто хочет выразить в одеж-де новый жизненный стиль и новые эмоции. MUSTANG – в авангарде мировой моды. Это – первые женские модели джинсов, первые джинсы из вельвета,первые стрейчевые джинсы в Европе. Сегодня MUSTANG предлагает

полно-ценные мужские и женские коллекции, включающие в себя джинсовую одеж-ду, куртки, юбки, платья, свитера, белье, обувь и аксессуары.

Pierre Cardin Menswear – марка классической и повседневной мужской одежды, предлагает комфорт, стиль, качество и носит имя великого кутюрье – мэтра французской моды Пьера Кардена.

Tom Tailor. Компания **Tom Tailor** строго контролирует качество выпускаемой одежды, благодаря чему эта торговая марка стала одним из ве-дущих поставщиков одежды. Дизайнеры Tom Tailor создают модели одеж-ды для динамичных людей, ведущих активный образ жизни. Каждая новая коллекция **Tom Tailor** отражает самые последние тенденции моды.

Вопросы к ситуации

1. Каковы конкурентные преимущества организаций, предлагающиходежду?
2. Используя приведенные в статье сведения, а также информацию издругих источников проведите SWOT-анализ организаций.
3. Какие рекомендации Вы могли бы дать организациям по развитиюих бизнеса?

Тема 4. Оценка стратегических альтернатив. Методы формирования предложений по итогам стратегического анализа

Вопросы

1. Проблема разрешения противоречия междустабильностью и изменениями.
2. Проблема представления будущего в инвестиционном процессе.
3. Назовите основные барьеры реализации стратегии?
4. Каким образом осуществляется перевод стратегии на тактический уровень при помощи системысбалансированных показателей?
5. Назовите особенности перспективы обучения и развития?
6. Назовите особенности перспективы бизнес- процессов?
7. Назовите особенности перспективы клиентов?
8. Назовите особенности финансовой перспективы?

Тесты

1.Определение степени концентрации продаж и прибылей фирмы водной стратегической зоне хозяйствования помогает:

а) оценить стратегическую уязвимость фирмы;б) оценить эффект синергии;

в) осуществить балансирование стратегических зон хозяйствования наразличных стадиях жизненного цикла.

2.Кому принадлежит разработка модели цепочки ценностей органи-зации?

а) МакКинси;

б) И. Ансоффу;

в) А.А. Томпсону и А. Дж. Стрикленду;

г) М. Портеру.

3.С какой целью используется матрица БКГ?

а) с целью оценки привлекательности различных идентифицированных стратегических хозяйственных единиц организации;

б) с целью исследования внутренней среды организации для усилениясвоей конкурентоспособности;

в) с целью анализа влияния выбранной организацией стратегии на ве-личины прибыльности и наличности;

г) с целью анализа внешней среды организации для выявления воз-можностей и угроз.

4.Экономия на масштабах производства – это:

а) экономическая закономерность, согласно которой фирма, выпус- кающая широкий ассортимент товаров обладает конкурентным преимуще- ством за счет быстрой адаптации к изменяющимся условиям рынка;

б) экономическая закономерность, согласно которой суммарные из- держки производства единицы продукции на длительном интервале време-ни падают по мере роста объема выпуска продукции;

в) экономическая закономерность, согласно которой издержки на еди- ницу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении продук- ции.

5.К каким полям бизнеса по матрице БКГ можно отнести «Дойные коровы»?

а) продукты, освоившие рынки с высокими шансами роста, на которых фирма имеет высокую рыночную долю и хорошие перспективы развитияна рынке;

б) продукты, находящиеся на рынках, где наблюдается незначительныйих рост, и занимающие высокую рыночную долю;

в) продукты, занимающие малую долю рынка и имеющие низкий спрос;

г) продукты, находящиеся на рынке с высокими шансами роста, но имеющие низкую рыночную долю.

6.Какие компании проводят портфельный анализ?

а) развивающиеся компании;

б) диверсифицированные компании;

в) бизнес-единицы.

7.Какая концепция не является теоретической базой портфельного анализа?

а) концепция жизненного цикла товара;б) структура и масштабы конкуренции;в) опытная кривая;

г) все ответы верны.

8.Что не может быть бизнес-единицой компании?

а) отдельная фирма;

б) подразделение предприятия;в) продуктовая линия;

г) отдельный продукт;д) все ответы верны;

е)нет правильного ответа.

9.Когда фирма занимает лидирующее положение в быстро разви-вающейся отрасли, то ее конкурентная позиция согласно матрице Бос- тонской консалтинговой группы называется:

а) звезда;

б) дойная корова;

в) трудный ребенок;г) собака.

10.Если фирма занимает положение аутсайдера отрасли, то ее кон- курентную позицию согласно матрице Бостонской консалтинговой группыможно определить как:

а) дохлая собака;

б) трудный ребенок;в) дойная корова;

г) звезда.

11.Когда фирма занимает хорошее устойчивое положение в отрасли по объему продаж и доле рынка, то ее конкурентная позиция согласно матрице Бостонской консалтинговой группы называется:

а) дохлая собака;б) звезда;

в) трудный ребенок;г) дойная корова.

Задание 1

Развитие туристического бизнеса

Компания «Тур-экстрим» основана в 2002 году в Череповце. Первый ее офис находился в здании магазина «Оружие», что вполне отвечало пози- ционированию фирмы как туристического агентства, специализирующего на направлении экстремального и активного отдыха. Так, в числе предло- жений компании были рыбалка в Кении и отдых в России в стиле милита- ри с катанием на БТР, полосой препятствий и полевой кухней. Но через несколько месяцев стало понятно, что экстрим-направление слишком до- рого для череповецких туристов и себя не окупит.

Было пять заявок на охоту в Африке, но клиенты хотели уложиться в1 тыс. долл. на человека, хотя такая поездка обходится в 2,2–2,5 тыс.долл. Люди часто интересуются, не организует ли компания походы или сплавы на два-три дня. «Тур-экстрим» предлагает отдых такого рода в Карелии, нокогда называет цену в 5 тыс. руб., то клиентам это кажется дорого. Хочетсяна один-два дня и не дороже 1–1,5 тыс. руб. Спрашивают активные туры в Крым (пешеходный маршрут плюс несколько дней отдыха), но уложиться хотят в 6 тыс. руб. А подобные программы стоят 9,5 тыс. руб. И аналогич- ных заявок очень много.

Постепенно компания стала «отрекаться» от экстрима и предлагать все больше стандартных туров: Турция, Египет, Кипр, Арабские Эмираты. Этим же стал заниматься и второй офис «Тур-экстрима», открытый в Яро- славле. Но в Череповце на 300 тыс. жителей приходится около 30–40 тур- фирм, а в Ярославле на 700 тыс. жителей – более сотни. И в большинстве своем они продают одинаковые направления и виды туров, что и понятно: одни и те же туроператоры формируют нередко очень схожие туры и про- дают их подряд всем турагенствам.

Название компании тем временем все меньше отвечало изначальной задумке. Какой уж тут экстрим, когда значительная часть туров – стан- дартные «пляжные» варианты. Некоторых потенциальных клиентов этосбивало с толку: спрашивать в «Тур-экстриме» путевку в Анталью мало кому приходило в голову.

Другой вполне традиционный вид услуг – туры по Золотому кольцу – компания предлагает с 2004 года. С появлением этой услуги недоразуме- ний с названием возникло еще больше. Клиенты, вместо того чтобы узнатьо компании подробнее, шли прямиком к конкурентам. Тем более что на рынке предложений в изобилии. Более того, практически все турагенства расположены в одном районе города, а нередко их несколько в одном зда- нии. Прежде чем сделать окончательный выбор, клиент, естественно,

обойдет их все. В своих поисках он может и не заглянуть в «экстремаль- ную» фирму. Но собственно экстрим, как признают в компании, они не всегда могут предложить за цену, которую готов заплатить клиент. Так, компания предлагает такой турпродукт, как прыжки с парашютом, но группа обычно набирается не более пяти человек. Сами прыжки достаточ- но дешевые – от 200 руб. за прыжок, но людей надо туда отвезти, накор- мить… В итоге львиная доля стоимости закладывается на трансфер и про- чее, а платить за подобный тур свыше 1 тыс. руб. уже желающих нет. Но когда в группе остается три-пять человек, то это индивидуальный, а не групповой тур. И здесь уже и в 1,5 тыс. руб. не уложиться. В 80 % случаев публику из Ярославля и Череповца такие цены просто отпугивают.

Сейчас компания работает по запросам: делай то, что закажут. В неде- лю заключается порядка 4-5 договоров в каждом из двух офисов. 25–30 % заказов составляют заявки на семейный и корпоративный загородный от- дых. Они же приносят примерно 60 % всех доходов. Популярный вариант такого отдыха на выходные в среднем обходится в 1–1,5 тыс. руб. на чело- века. Раньше договориться с базами и пансионатами было сложно: компа- ния только начинала работать на этом рынке, а им нужен был постоянный поток туристов. Теперь договоры с пригородными турбазами и владельца- ми коттеджей заключены. Помимо собственно места отдыха «Тур- экстрим» представляет дополнительные услуги: может привезти лошадей для катания, проводит детские

праздники, свадьбы, организует игры (на- пример веревочный курс, зарницу, «последнего героя» и игры типа пейнт- бола).

Что касается остальных направлений, то примерно 35–40 % заявок приходится на отдых за границей, еще 30-35 % – на отдых и туризм в Рос- сии и ближнем зарубежье (из которых только около 40 % – профильный для компании экстрим). До 20 % доходов компании получает от однодневных автобусных туров выходного дня (весной и осенью), еще 10–15 % приносят ей отдых в России и ближнем зарубежье. Собственно экстрим обеспечивает всего 2–8 % прибыли.

Сейчас в компании отмечают большой спрос на отдых на юге России, поэтому существует возможность заняться еще и этим направлением.С другой стороны, есть риск окончательно потеряться в нишах и услугах.

«Тур-Экстрим» не хочет быть одной из полутора сотен одинаковых компа-ний с идентичными предложениями.

Оценка компанией рыночной ситуации. Объем российского туристиче- ского рынка, по оценке Всемирного совета по туризму и путешествиям (WTTC), составляет $11,3 млрд, при этом львиная доля спроса приходится на жителей Москвы и Петербурга. В отличие от столицы, где многие име- ют возможность не экономить на отдыхе, в Ярославле и Череповце уровень доходов значительно ниже. А затраты на отдых всегда рассматриваются

как расходная статья, экономить на которой можно и нужно. Путевка за рубеж здесь стоит, как правило, в пределах 450–500 долл., причем клиентыпервым делом интересуются горящими путевками со скидкой. Но ведь го- рящие путевки – это те, что продаются за два-три дня до вылета, чтобы за- полнить непроданные места, а в «Тур-экстрим» клиент приходит в начале июня и интересуется, что у компании есть горящего на середину июля.

В настоящее время в штате компании «Тур-экстрим» – только руково- дство и несколько менеджеров. Гиды, переводчики, курьеры и другие со- трудники работают на внештатной основе. Но экономия на зарплате и со- держании офиса все равно не спасает: конкуренция дает себя знать.

При этом рынок турагентств в регионе «довольно дружественный», цены приблизительно одинаковы, а разительных отличий между «ветера- нами рынка» и рядовыми фирмами ни по размеру, ни в доходах нет. По- мимо отсутствия явных лидеров, рынок характеризуется еще и высокой прозрачностью: конкурентная разведка практикуется широко, поскольку все конкуренты рядом. По сути дела, это даже не разведка: турфирмы ино- гда сами делятся друг с другом информацией, так или иначе все друг про друга знают (кто какие услуги представляет, по каким ценам и т.д.). Кли- ент порой приходит и говорит, в какие турфирмы обращался, и какие вари-анты ему предлагались и на каких условиях.

Впрочем, полноценного анализа рынка и статистики его развития у компании нет. Основные источники данных – звонки и визиты клиентов. Однако тенденцию к консолидации в «Тур-Экстриме» не могли не заме- тить. Первая ярославская сеть, в которую входит около 20 местных компа- ний, уже создана. В процессе формирования еще две. Это значит, в бли- жайшие годы рынок структурируется, за счет консолидации усилится и конкуренция, что запустит процесс естественного отбора.

Вопросы к ситуации №1

1. Что мешает развитию компании, а что бы Вы назвали «активом тур- фирмы»?
2. Имеет ли смысл развивать направление «развлечения и приключе- ния» на данном рынке? Каким образом компания может формировать спрос на это направление?
3. Какую стратегию следует избрать региональной туристической ком- панией?
4. Следует ли компании изменить свое название? Аргументируйте свой ответ.

Проведите анализ внешней (макро- и микроокружения) и внутренней среды предприятия и предложите стратегию, которую организации следует реализовать.

Определите перечень мероприятий по реализации данной стратегии.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Предпринимательство и управление компанией» может проводиться в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Вопросы к экзамену

1. Классификационные признаки стратегий.
2. Существующие подходы к общим факторам успешных стратегий.
3. Краткая характеристика составляющих анализа внешней и внутренней среды.
4. Цель и задачи стратегического анализа.
5. Применение экономико-математического моделирования как основного средства стратегического анализа.
6. Информационная база для проведения стратегического анализа. Характеристика внешних и внутренних источников информации.
7. Эволюция стратегического анализа. Содержание анализа на различных этапах развития науки и практики стратегического менеджмента.
8. Современная концепция стратегического анализа.
9. Понятие внешней среды организации. Факторы, влияющие на внешнюю среду фирмы.
10. Информационные источники анализа внешней среды фирмы.
11. Содержание анализа макроокружения фирмы.
12. ПЭСТ модель анализа внешней среды фирмы. Возможности расширения факторов ПЭСТ модели.
13. Содержание анализа микроокружения фирмы. Характеристика основных факторов, влияющих на микроокружение организации.
14. Цель и конструкция отраслевого и конкурентного анализа.
15. Основные движущие силы, вызывающие изменения в отрасли.
16. Анализ конкурентных сил, действующих на фирму. Модель «пяти сил конкуренции» М. Портера.
17. Определение ключевых факторов конкурентного успеха и корневых компетенций.
18. Анализ стадий развития рынка.
19. Стадии жизненного цикла продукта.
20. Понятие и структура внутренней среды фирмы.
21. Понятие и роль ценностей, миссии и видения в определении эффективной стратегии фирмы.
22. Уровни конкуренции и конкурентоспособности.
23. Внутриотраслевая и межотраслевая конкуренция. Межотраслевойбаланс.
24. Конкурентоспособность предприятия.
25. Товарная конкуренция. Конкурентоспособность товара. Конкурентные преимущества.
26. Асимметрия информации.
27. Объективное и субъективное восприятие конкурентоспособности.
28. Методы оценки конкурентоспособности. Компенсационные и некомпенсационные стратегии оценки конкурентоспособности.

29. Методы оценки конкурентоспособности. Сравнительные методы оценки конкурентных преимуществ.

30. Методы оценки конкурентоспособности. Структурный ифункциональный методы оценки конкурентоспособности.

31. Методы оценки конкурентоспособности. Матричные методы, методы «профилей», интегральные показатели.

32. Классификация нематериальных конкурентных преимуществ.

33. Структура конкурентных преимуществ, материальные инематериальные конкурентные преимущества

34. Человеческий капитал. Маркетинговый капитал.

35. Структурный капитал. Партнерский капитал.

36. Инструменты управления нематериальными конкурентнымипреимуществами.

37. Понятие стратегии. Сущность стратегического управления.

38. .Структура и содержание процесса стратегического управления.

39. Анализ стратегических факторов внешней среды.

40. Анализ конкурентной среды. Конкурентные преимуществаорганизации.

41. Методы разработки стратегии предприятия.

42. Стратегическое планирование.

43. Характеристика базовых стратегий.

44. Управление реализацией стратегии. Стратегические изменения.

45. Матричные метода разработки стратегий

46. Моделирование концепции мультиатрибутивного товара.

47. Уровни реакции рынка. Их измерение.

48. .Анализ потребностей посредством сегментации рынка

49. Анализ привлекательности рынка

50. Методы прогнозирования спроса.

51. .Анализ конкурентоспособности фирмы

52. Анализ конкурентных ситуаций.

53. Выбор стратегии маркетинга

54. Анализ портфеля направлений деятельности. Базовые стратегии развития

55. Конкурентные стратегии.

56. Стратегии международного развития

57. Оценка риска инновации. Анализ факторов успешности нововведений.

58. Процесс введения нового товара на рынок.

59. .Анализ риска и планирование непредвиденных обстоятельств

60. Качественные методы маркетинговых исследований: Сущность качественных методов. Виды качественных методов.

61. Количественные методы анализа: Статистические измерители. Статистическое тестирование. Анализ парных взаимосвязей. Многомерный анализ данных.

62. Сущность и последовательность проведения проверки гипотез.

63. .Анализ взаимосвязей между признаками

64. Общая характеристика методов прогнозирования в маркетинговых исследованиях. Точечные оценки и доверительные интервалы.

65. Методы экспертных оценок.

66. Методы анализа и прогнозирования временных рядов.Оценка изменений в показателях временных рядов.

67. Прогнозирование тренда и сезонных явлений.50.Казуальные методы прогнозирования.

68. Основные направления анализа рынка и его структура.
69. Определение позиции и рыночной доли фирмы на рынке.
70. .Роль отраслевого анализа в развитии маркетинговой стратегии

Тест к экзамену по дисциплине: ««Предпринимательство и управление компанией»»

1. Результатом стратегического ВНЕШНЕГО анализа является определение (выберите один вариант ответа):

а) возможностей и угроз;

б) сильных и слабых сторон компании;

в) определение стратегического видения;

г) определение соответствия корпоративной культуры и стратегии компании.

2. Стратегические УГРОЗЫ - это (выберите один вариант ответа):

а) представление будущей стратегии, которое задает направление и цели для промежуточных стратегий и стратегических действий;

б) тенденции или события, которые при отсутствии стратегической реакции приведут к значительному снижению результатов деятельности;

в) тенденции или события, при правильной стратегической реакции на которые компания достигнет существенного улучшения результатов деятельности.

3. Стратегические ВОЗМОЖНОСТИ - это (выберите один вариант ответа):

а) представление будущей стратегии, которое задает направление и цели для промежуточных стратегий и стратегических действий;

б) тенденции или события, которые при отсутствии стратегической реакции приведут к значительному снижению результатов деятельности;

в) тенденции или события, при правильной стратегической реакции на которые компания достигнет существенного улучшения результатов деятельности.

4. Стратегический ВНЕШНИЙ анализ включает в себя (возможно НЕСКОЛЬКО вариантов ответа):

а) анализ покупателей;

б) анализ результатов деятельности;

в) определение миссии компании;

г) анализ конкурентов.

5. Стратегический анализ касается как внутренней, так и внешней среды компании? (выберите один вариант ответа)

а) нет, только внешней;

б) нет, только внутренней;

в) да, касается как внутренней, так и внешней среды компании;

г) не касается ни одной из них.

6. Вставьте пропущенное слово:

Стратегический _____ является средством преобразования информации, полученной в результате анализа внешней и внутренней среды бизнеса, в альтернативные стратегические планы развития компании.

9. Укажите верную ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ этапов стратегического анализа:

а) сбор данных;	1
б) аналитическая основа;	2
в) анализ;	3
г) применение результатов.	4

7. Выберите верный вариант характеристики КОРПОРАТИВНОЙ стратегии (выберите один вариант ответа):

а) распространяется на всю компанию и охватывает все направления деятельности, которыми она занимается;

б) направлена на достижение и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции отдельного вида бизнеса компании на рынке;

в) ориентирована на управление ключевыми организационными звеньями (заводами, центрами распределения) для выполнения оперативных задач;

г) конкретизирует отдельные детали в общем плане развития компании и обеспечивает управление отдельными функциями бизнеса.

8. Выберите верный вариант характеристики ДЕЛОВОЙ стратегии (выберите один вариант ответа):

а) распространяется на всю компанию и охватывает все направления деятельности, которыми она занимается;

б) направлена на достижение и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции отдельного вида бизнеса компании на рынке;

в) ориентирована на управление ключевыми организационными звеньями (заводами, центрами распределения) для выполнения оперативных задач;

9. Выберите верный вариант характеристики ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ стратегии (выберите один вариант ответа):

а) распространяется на всю компанию и охватывает все направления деятельности, которыми она занимается;

б) направлена на достижение и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции отдельного вида бизнеса компании на рынке;

в) ориентирована на управление ключевыми организационными звеньями (заводами, центрами распределения) для выполнения оперативных задач;

г) конкретизирует отдельные детали в общем плане развития компании и обеспечивает управление отдельными функциями бизнеса.

10. Выберите верный вариант характеристики ОПЕРАЦИОННОЙ стратегии (выберите один вариант ответа):

а) распространяется на всю компанию и охватывает все направления деятельности, которыми она занимается;

б) направлена на достижение и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции отдельного вида бизнеса компании на рынке;

в) ориентирована на управление ключевыми организационными звеньями (заводами, центрами распределения) для выполнения оперативных задач;

г) конкретизирует отдельные детали в общем плане развития компании и обеспечивает управление отдельными функциями бизнеса.

11. Методика PEST-анализа рассматривает следующие факторы (возможно несколько вариантов ответа):

а) политические;

б) сильные стороны;

в) экономические;

г) финансовые результаты;

д) возможности;

е) социокультурные;

ж) технологические.

12. АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ - это (выберите один вариант ответа):

а) процесс анализа рыночных возможностей, отбора целевых рынков, разработки маркетингового комплекса и претворения в жизнь маркетинговых мероприятий;

б) организационное образование, которое по всем ключевым параметрам представляет собой независимое предприятие, созданное для целей осуществления бизнеса;

в) набор видов деятельности и товаров, которыми занимается компания;

г) метод, с помощью которого выделяются и оцениваются различные виды деятельности, которыми занимается компания.

13. Какая характеристика соответствует элементу матрицы Boston Consulting Group «СОБАКА» (выберите один вариант ответа):

а) элементы бизнеса, имеющие небольшую долю быстрорастущих рынков и требующие большого объема средств для сохранения своей доли рынка;

б) направления деятельности с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка, которые могут приносить достаточный доход для поддержания самих себя;

в) быстрорастущие направления деятельности с большой долей рынка, которые требуют серьезного инвестирования для поддержания их быстрого роста;

г) направления деятельности с низкими темпами роста и большой долей рынка, приносящие доход для поддержки других элементов бизнеса.

14. БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЬ - это (выберите один вариант ответа):

а) процесс анализа рыночных возможностей, отбора целевых рынков, разработки маркетингового комплекса и претворения в жизнь маркетинговых мероприятий;

б) направление деятельности компании, имеющее отдельную миссию и задачи, деятельность которого можно планировать независимо от других направлений;

в) набор видов деятельности и товаров, которыми занимается компания;

г) метод, с помощью которого выделяются и оцениваются различные виды деятельности, которыми занимается компания.

15. Какая характеристика соответствует элементу матрицы Boston Consulting Group «ЗНАК ВОПРОСА» (выберите один вариант ответа):

а) элементы бизнеса, имеющие небольшую долю быстрорастущих рынков и требующие большого объема средств для сохранения своей доли рынка;

б) направления деятельности с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка, которые могут приносить достаточный доход для поддержания самих себя;

в) быстрорастущие направления деятельности с большой долей рынка, которые требуют серьезного инвестирования для поддержания их быстрого роста;

г) направления деятельности с низкими темпами роста и большой долей рынка, приносящие доход для поддержки других элементов бизнеса.

16. Какая характеристика соответствует элементу матрицы Boston Consulting Group «ДОЙНАЯ КОРОВА» (выберите один вариант ответа):

а) элементы бизнеса, имеющие небольшую долю быстрорастущих рынков и требующие большого объема средств для сохранения своей доли рынка;

б) направления деятельности с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка, которые могут приносить достаточный доход для поддержания самих себя;

в) быстрорастущие направления деятельности с большой долей рынка, которые требуют серьезного инвестирования для поддержания их быстрого роста;

г) направления деятельности с низкими темпами роста и большой долей рынка, приносящие доход для поддержки других элементов бизнеса.

17. Что, согласно модели цепочки ценности (value chain), относится к ОСНОВНЫМ (первичным) видам деятельности (возможно несколько вариантов ответа):

а) инфраструктура компании;

б) входящая логистика;

в) производственный процесс;

г) управление персоналом;

д) сервис.

18. В матрице SWOT-анализа ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ влияние ВНУТРЕННИХ факторов отмечается в поле (выберите один вариант ответа):

а) силы;

б) слабости;
в) возможности;
г) угрозы.

19. В матрице SWOT-анализа ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ влияние ВНЕШНИХ факторов отмечается в поле (выберите один вариант ответа):

а) силы;
б) слабости;
в) возможности; г) угрозы.

20. В матрице SWOT-анализа ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ влияние ВНЕШНИХ факторов отмечается в поле (выберите один вариант ответа):

а) силы;
б) слабости;
в) возможности;
г) угрозы.

21. В матрице SWOT-анализа ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ влияние ВНУТРЕННИХ факторов отмечается в поле (выберите один вариант ответа):

а) силы;
б) слабости;
в) возможности; г) угрозы.

22. Вставьте пропущенное прилагательное:

_____ поток - это разница между доходами и издержками экономического субъекта, выраженная в разнице между полученными и сделанными платежами.

23. Какие из указанных методов применяются для обоснования решений в условиях определенности среды (возможно несколько вариантов ответа):

а) критерий Вальда;
б) метод предельного анализа;
в) метод линейного программирования;
г) дерево решений.

24. Какие из указанных методов применяются для обоснования решений в условиях неопределенности среды (возможно несколько вариантов ответа):

а) критерий Вальда;
б) метод предельного анализа;
в) критерий Сэвиджа;
г) метод линейного программирования.

25. Какие из указанных методов применяются для обоснования решений в условиях риска (возможно несколько вариантов ответа):

а) дерево решений;
б) метод приростного анализа;
в) сценарный анализ;
г) метод линейного программирования.

26.Стратегическое планирование – это:

а. Комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы
б. Процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана
в. Процесс создания заданий для каждого члена трудового коллектива фирмы

27. Виды корпоративной стратегии диверсификации:

а. Связанная и несвязанная
б. Общая и частная
в. Конкретная и абстрактная

28. Высший уровень стратегического менеджмента – это:
29. Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента:
а. Стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы
б. Анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии
в. Стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование
30. Будущее фирмы, предсказанное методом экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития – это:

а. Среднесрочное планирование
б. Долгосрочное планирование
31. Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии?
а. Отсутствуют необходимые ресурсы
б. Необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка
в. Новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру
32 — Тест. Что предполагает оценка стоимости стратегических программ элементным методом?
а. Выделение элементов затрат по каждой из работ, входящих в программу
б. Калькулирование затрат на каждую из работ, входящих в программу
в. Сравнительный анализ и укрупненные расчеты на основе аналогичных проектов, реализованных ранее
33. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:
в. Управленческий анализ
34. Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли?
а. Стратегия отличительного имиджа
б. Стратегия специализации
в. Стратегия активной обороны
35. Что подразумевает PEST-анализ?
а. Анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы
б. Группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы
в. Изучение наиболее сильных конкурентов фирмы
36. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения, планирования рекламной кампании – это:
а. Стратегический план производства
б. Стратегический план управления персоналом
в. Стратегический план маркетинга
37. Стратегия управления персоналом фирмы, производством, финансами и стратегии всех других сфер деятельности – это:
а. Корпоративная стратегия
б. Функциональная стратегия
38. Для чего может использоваться модель Бостонской консультативной группы?
а. Для формирования конкурентной стратегии фирмы б. Для формирования портфельной стратегии фирмы
в. Для формирования бизнес-стратегии фирмы
39. Какой из элементов не входит в состав стратегического плана?
а. Инвестиционный план
б. Финансовый план
в. Маркетинговый план
40. Что лежит в основе конгломератной интеграции?
а. Отношения собственности
б. Единое управление

в. Общность финансов

41. Если преобладает ценовая конкуренция, то наиболее эффективной стратегией является:

а. Стратегия лидерства по ценам

б. Стратегия инноваций

в. Стратегия дифференциации сервиса

42. Согласно концепции стратегического менеджмента, на что стоит указывать работнику при постановке задачи?

а. Строго на круг его обязанностей

б. Строго на область приложения усилий

в. На желаемый результат, а не на его обязанности и область приложения усилий

43. Кого принято считать предшественниками стратегического менеджмента и первыми стратегами?

а. Античных философов

б. Китайских философов

в. Немецких военных стратегов

44. Какая из стратегий наиболее эффективна как средство выхода из кризиса?

а. Принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов

б. Придание товару или услуге тех свойств, за которые покупатель готов заплатить

в. Повышение цены товара до величины, способной покрыть издержки

45. Стратегия, которая предполагает отказ от долгосрочных взглядов на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – это стратегия:

а. Сокращения расходов

б. Развития продукта

46. Что такое функциональный бенчмаркинг?

а. Процесс изучения товаров, услуг, процессов работы фирм, которые являются прямыми конкурентами

б. Процесс изучения товаров, услуг, процессов работы фирм, которые не являются прямыми конкурентами

в. Проведение независимой экспертной оценки работы фирмы

47. Что является основным недостатком системы научного управления Ф. Тейлора?

а. Она реализуема лишь с дисциплинированными работниками

б. Она оторвана от реальных условий принятия решений

в. Уровень оплаты труда работников не зависит от качества их труда

48. Кто является автором научного труда «Общее и промышленное управление»?

49. Какие критерии используются для дифференциации стратегических планов?

а. Цели и принципы

б. Цели и задачи

в. Задачи и методы

50. Стратегия представляет собой заранее спланированную реакцию фирму на:

а. Изменение условий внутренней среды

б. Изменение условий внешней среды

в. Конкурентные преимущества

Примерные практико-ориентированные задания для проведения экзамена по дисциплине «Предпринимательство и управление компанией»»:

5. Методические материалы по освоению дисциплины

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Текущий контроль предусматривает проведение следующих мероприятий:

– тестирование по темам дисциплины; решение кейсов, решение задач;

–опрос

- наблюдение

Экзамен является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка знаний по дисциплине Б1.В.В.05_«Предпринимательство и управление компанией»проводится с целью определения уровня освоения предмета и включает:

1. Минимальный уровень формирования компетенций:

- ответы на вопросы по дисциплине на семинаре (10-15 минут)

2. Базовый уровень формирования компетенций:

- контрольная работа (1 академический час письменно);

3. Продвинутый этап формирования компетенций:

- решение тестовых заданий на семинаре (60 минут);

- решение практико-ориентированных задач, кейсов на семинаре (20-30 минут)

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в соответствии с Положением о бально-рейтинговой системе факультета Государственного управления и права Московского областного филиала РАНХиГС.

Защита практических работ производится студентом по мере их выполнения в соответствии с расписанием занятий и установленным преподавателем планом -графиком. Преподаватель проверяет правильность выполнения практической работы, контролирует знание студентом пройденного материала с помощью контрольных вопросов или тестирования.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и

практический (информационно-статистический)), использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами экономики и общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Итоговый контроль проводится в форме сдачи экзамена. К экзамену допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации –практические работы, творческие задания, задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Основы предпринимательства» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а также официальных материалов и неопубликованных документов (научно-исследовательские работы, диссертации), в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

1) главного в тексте;

2) основных аргументов;

3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информации может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

· сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;

· обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;

· фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;

· готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;

· работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;

· пользоваться реферативными и справочными материалами;

· контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;

· обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.

· пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);

· использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;

· повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;

· обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);

· использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Задания на самостоятельную работу студентов по темам

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного и практического (семинарского) типов

Тема 1. Роль анализа в формулировании стратегии
Вопросы

1. Дайте определение термину стратегия.
2. Опишите современный контекст разработкистратегии.
3. Дайте определение стратегическому менеджменту.
4. Назовите основные задачи стратегическогоменеджмента.
5. Опишите основные уровни пирамиды стратегического менеджмент
6. Назовите основные этапы стратегическогоменеджмента.
7. Опишите особенности современного этапа развитиятеории стратегического управления.
8. Опишите основные типы эталонных стратегий. Назовите ситуации, в которых применяются эталонные стратегии
9. Назовите направляющие вопросы дляисследования внешней среды.
10. Дайте определение мониторинга внешней среды.
11. Опишите сущность проектирования внешней среды.
12. Дайте определение оценивания внешней среды.
13. Назовите основные цели разработки сценариев.
14. Опишите специфику разработки сценариев.
15. Дайте понятие содержания концепции движущихсил.

16. Опишите процедуры PEST-, SWOT-, SNW-анализа
17. Раскройте понятие и особенности применениявотраслевого анализа. Раскройте понятие субституция спроса и предложения.2.Назовите этапы идентификации ключевых факторовуспеха.
18. Опишите Модель 5 сил конкуренции по М. Портеру.
19. Опишите структура анализа конкурентов.
20. Назовите тенденции развития отраслевого анализа.

Тематика докладов, сообщений:

6. Социальные системы, особенности их строения иинформационного обмена.
7. Определение целей организации. Построение и оценка дерева целей экономического субъекта
8. Анализ факторов, формирующих стратегию.
9. Стратегия и конкурентное преимущество.
10. Сравнительный анализ разных стратегий экономического субъекта

Тема 2. Анализ ресурсов и способностей

Вопросы

1. Роль ресурсов и способностей в формулированиистратегии.
2. Взаимосвязи между ресурсами, способностями иконкурентным преимуществом.
3. Дайте классификацию ресурсов.
4. Опишите организационные способности и их классификацию.
5. Дайте оценку потенциальной прибыльности ресурсов и способностей.
6. Опишите пошаговый анализ оценки ресурсов и способностей для формулирования стратегии. VRIO-анализ.
7. Дайте развернутую характеристику развитиюресурсов и способностей.

Тесты

Тема 3. Стратегии многонациональных корпораций.

Вопросы

1. Значение международной конкуренции для анализаотрасли.
2. Назовите типы отраслей по степени и способуинтернационализации.
3. Опишите влияние интернационализации наконкуренцию.
4. В чем заключается Анализ конкурентногопреимущества в международном контексте.
5. Раскройте содержаниемодели Национального ромба М. Портера.
6. Раскройте понятие, структуру и принципы формирования кластера.
7. Назовите классификацию кластеров.

Тема 4. Оценка стратегических альтернатив. Методы формирования предложений по итогам стратегического анализа

Вопросы

1. Проблема разрешения противоречия междустабильностью и изменениями.
2. Проблема представления будущего в инвестиционном процессе.
3. Назовите основные барьеры реализации стратегии?
4. Каким образом осуществляется перевод стратегии на тактический уровень при помощи системысбалансированных показателей?
5. Назовите особенности перспективы обучения и развития?
6. Назовите особенности перспективы бизнес- процессов?
7. Назовите особенности перспективы клиентов?
8. Назовите особенности финансовой перспективы?

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

6.1 Основная литература

1. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2018. – 375 с. – Режим доступа: https://www.biblioonline.ru/bcode/432044 (дата обращения: 25.08.2020).

2. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Я. Афанасьев [и др.] ; ответственный редактор В. Я. Афанасьев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2018. — 665 с. https://www.biblioonline.ru/bcode/425856 (дата обращения: 18.09.2021).

3. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : : учебник для бакалавров / Л. С. Леонтьева [и др.] ; под редакцией Л. С. Леонтьевой. – Москва : Юрайт, 2018. – 287 с. https://www.biblioonline.ru/bcode/425850 (дата обращения:18.09.2021).

6.2 Дополнительная литература.

1.Коротков, Э. М. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для академического бакалавриата / Э. М. Коротков. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2018. – 566 с. – Режим доступа: https://www.biblio-online.ru/bcode/431744 (дата обращения: 25.08.2020). 1-3 6 ЭБС

2.2. Маслова, Е. Л. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / Е. Л. Маслова. – Москва : Дашков и К, 2016. – 333 с. – Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452863 1-3 6 ЭБС (2 5.08.2020).

3.3. Зайцев, Леонид Григорьевич. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. - М. : Экономистъ, 2004. - 416 с. 1 - 3 6 ЭБС 5. Менеджмент в 2 ч. [Электронный ресурс]. Ч. 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. – 4 -е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2018. – 384 с. – Режим доступа: https://www.biblio -online.ru/bcode/438430 (дата обращения: 18.09.2020).

4. - 3 6 ЭБС 6. Менеджмент в 2 ч. [Электронный ресурс]. Ч. 2 : учебник и практикум для академического бакалавриата / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. – 4 -е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2018. – 313 с. – Режим доступа: https://www.biblio -online.ru/bcode/438431 (дата обращения: 18.09.2020). 1 - 3 6 ЭБС

5.. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / П. А. Михненко, Т. А. Волкова, А. Л. Дрондин [и др.]; под ред. П. А. Михненко. – Москва : Университет «Синергия», 2017. – 305 с. – Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434 (дата обращения: 18.09.2020)

6.3 Перечень Интернет-ресурсов, необходимых для освоения дисциплины

1. Электронно-библиотечная система BOOK.RU http://www.book.ru
2. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» http://biblioclub.ru/
3. Электронно-библиотечная система Znanium http://www.znanium.com

4. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ»https://www.biblio-online.ru/

5. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital http://lib.alpinadigital.ru/

6. Научная электронная библиотека eLibrary.ru http://elibrary.ru

7. Электронная библиотека http://grebennikon.ru

8. Национальная электронная библиотека http://нэб.рф/

9. Электронная библиотека диссертаций Российской государственнойбиблиотеки https://dvs.rsl.ru/

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Освоение дисциплины осуществляется в учебной аудитории, соответствующей по вместимости количеству студентов потока или учебной группы. Для успешного освоения дисциплины аудитория оборудована мультимедийным комплексом и экраном для демонстрации слайдовых презентаций и иных форм визуализации учебного материала.

Для демонстрации презентаций студентов на практических занятиях могут использоваться мультимедийные средства, имеющиеся в распоряжении кафедры (проектор, экран, ноутбук).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт https://urait.ru/ • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ

Деловое администрирование
(наименование направления подготовки)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.06 Риск-менеджмент
(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

Риск-менедж.
(сокращенное наименование дисциплины)

Магистр
(уровень образования)
по направлению подготовки
38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

очная, заочная
формы обучения

Год набора – 2023 г.
Красногорск – 2022 г.

Автор – составитель:
к.э.н., доцент, кафедры экономики и финансов Рыхтикова Н. А.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
_ к.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики и финансов Головецкий Н.Я.
(ученое звание, ученая степень (Ф.И.О.)

Рабочая программа дисциплины «*Риск-менеджмент»* рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и финансов

(наименование структурного подразделения)

протокол от «01». 08. 2022 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…… 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……. 5
3. Содержание и структура дисциплины…… 6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине……11
5. Методические материалы для освоения дисциплины……... 37
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» 40

   6.1. Основная литература……...…….. 41

   6.2. Дополнительная литература……. 41

   6.3. Нормативно- правовые документы и иная правовая информация……. 41

   6.4. Интернет-ресурсы…….. 41

   6.5 Иные источники…….. 42

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…. 42

   Приложение 1…… 43

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина «Риск-менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

- продолжается формирование компетенции УК – 2/2 – способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла;
- продолжается формирование компетенции ПКр-3/2 – управление проектами (формулирование целей, задач и результата проекта, описание структуры проекта, среды реализации, конкурентов, возможностей и рисков, связанных с внешними и внутренними факторами).

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта и профессиональным задачам

Обобщенная трудовая функция	Трудовые функции	Профессиональные задачи	Код этапа	Результаты обучения
Построение интегрированной системы управления рисками[1]	Планирование, координирование и нормативное обеспечение интегрированной комплексной деятельности подразделений по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации Разработка интегрированной системы управления рисками Внедрение и эксплуатация системы интегрированной системы управления рисками Поддержание устойчивого функционирования интегрированной системы управления рисками	Подготовка заданий и разработка проектных решений с учетом фактора неопределенности; подготовка заданий и разработка системы социально-экономических показателей хозяйствующих субъектов; составление экономических разделов планов предприятий и организаций различных форм собственности; разработка стратегии поведения экономических агентов на различных рынках	УК - 2/2	*знания:* - национальных и международных стандартов, лучших практик управления рисками; - принципов построения и этапов разработки систем управления рисками; - элементов системы управления рисками.
				умения: - адаптировать элементы системы риск-менеджмента к условиям функционирования организации, а также к новым бизнес-процессам и направлениям; - анализировать и применять методики оценки управления рисками и реагирования на риски.
				навыки: - разработки программы по совершенствованию

[1] Результаты Форсайт-сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

				процедур управления рисками в соответствии с лучшими практиками; - разработки и внедрения рекомендаций по построению структуры системы управления рисками с учётом международных стандартов корпоративного управления и специфики ведения бизнеса.
Методическое обеспечение, поддержание и координация процесса управления рисками[2]	Формирование методологических основ интегральной системы управления рисками, формирование основных принципов разработки локальных нормативных актов по управлению рисками на уровне крупных организаций и подразделений Разработка стандартов организации и методических и нормативных документов в сфере обеспечения функционирования и координации процесса управления рисками	Подготовка заданий и разработка проектных решений с учетом фактора неопределенности; подготовка заданий и разработка системы социально-экономических показателей хозяйствующих субъектов; составление экономических разделов планов предприятий и организаций различных форм собственности; разработка стратегии поведения экономических агентов на различных рынках	ПКр - З/2	*знания:* - понятия и основных характеристик культуры управления рисками организации.
				умения: - разрабатывать мероприятия по совершенствованию культуры управления рисками в организации.
				навыки: - разработки мероприятий по формированию культуры управления рисками организации.

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.06 «Риск-менеджмент» относятся к части учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений, направления подготовки магистров 38.04.02 «Менеджмент», 3 семестр (2 курс). Общая трудоёмкость дисциплины: 4 зачётных единицы (лекции – 12 часов; практические занятия – 24 часа; самостоятельная работа студентов – 70 часов; контроль – 2 часа).

Освоение данной дисциплины базируется на знаниях, полученных студентами при изучении дисциплин: Б1. В. 11 «Управление проектами», Б1. В. 09 «Маркетинговые исследования (продвинутый уровень)», Б1. О. 02 «Методы исследований в менеджменте». В свою очередь, знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины Б1.В.06 «Риск-менеджмент» служат основой для таких дисциплин как: ФТД. В.01 «Инновационное управление», Б1. В. 03 «Разработка и принятие управленческих решений», Б1. В. ДВ. 06. 01

[2] Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

/ Б1. В. ДВ. 06. 02 «Документационное обеспечение управленческой деятельности»/ «Цифровая трансформация в бизнесе».

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (очная форма обучения), - 36 часов (12 часов – лекции; 24 часа – практические занятия); самостоятельная работа студентов – 70 часов. Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

В содержание курса входит изучение категории и классификации рисков, методов оценки и управления рисками компании. Детальное изложение тем по выявлению факторов, причин, видов рисков, определению вероятности и обоснованию выбора методов оценки и минимизации рисков деятельности компании должно стать необходимой базой знаний для подготовки молодых специалистов, реально участвующих в экономической жизни страны. Наряду с освоением общетеоретических знаний студент обязан на конкретных примерах приобрести навыки идентификации, качественного анализа и количественной оценки, применения методов управления рисками компании.

Таблица 2.

Количество академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**								
		Всего	**Семестры**							
			1	2	3	4	5	6	7	8
Очная форма обучения										
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***36***			***36***					
лекционного типа (Л)		***12***			***12***					
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)										
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***24***			***24***					
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)										
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***70***			***70***					
Консультация		***2***			***2***					
Промежуточная аттестация	***форма***	экзамен			***экзамен***					
	час.	***36***			***36***					
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***144/4***			***144/4***					

Заочная форма обучения						
		Всего	**Курс**			
			1	2	3	4	5
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***12***		***12***			
лекционного типа (Л)		***4***		***4***			
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***8***		***8***			
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***121***		***121***			
Консультация		***2***		***2***			
Промежуточная аттестация	**форма**	Экзамен		***Экзамен***			
	час.	***9***		***9***			

Общая трудоемкость (час. / з.е.)	*144/4*		*144/4*			

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1.1.	Природа возникновения и воздействия рисков	5	1		2		2	О, К
Тема 1.2.	Теоретические аспекты и стандартизация риск-менеджмента в современных организации	11	1		2		8	О, З
Тема 1.3	Организация системы риск-менеджмента	16	2		2		12	О, З
Тема 2.1.	Идентификация, анализ и систематизация рисков	16	2		4		10	О, З
Тема 2.2.	Методы количественной оценки рисков организации	18	2		6		10	О, З
Тема 3.1.	Выбор стратегии и тактики управления рисками	9	1		2		6	О, З
Тема 3.2.	Методы управления рисками организации: сущность, возможности использования	12	1		2		9	О, З
Тема 3.3	Системный подход к организации риск-менеджмента компании	10	1		2		7	О, К
Тема 3.3.	Контроль и оценка эффективности мероприятий по управлению рисками	9	1		2		6	О, К, З
	Консультация	2						
Промежуточная аттестация		36						Экзамен

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Всего:		**144**	**12**		**24**		**70**	

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 1.1.	Природа возникновения и воздействия рисков	8	-		-		8	О, К
Тема 1.2.	Теоретические аспекты и стандартизация риск-менеджмента в современных организации	12	1		1		10	О, З
Тема 1.3	Организация системы риск-менеджмента	16	-		1		15	О, З
Тема 2.1.	Идентификация, анализ и систематизация рисков	17	1		2		14	О, З
Тема 2.2.	Методы количественной оценки рисков организации	21	1		2		18	О, З
Тема 3.1.	Выбор стратегии и тактики управления рисками	14	-		-		14	О, З
Тема 3.2.	Методы управления рисками организации: сущность, возможности использования	14	1		1		12	О, З
Тема 3.3	Системный подход к организации риск-менеджмента компании	17	-		1		16	О, К
Тема 3.4.	Контроль и оценка эффективности мероприятий по управлению рисками	14	-		-		14	О, К, З
	Консультация	2						
Промежуточная аттестация		9						Экзамен
Всего:		**144**	**4**		**8**		**121**	

Примечание:

** – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;*

*** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), задание (З), кейс (К) и др.*

Содержание дисциплины

Раздел 1. Концептуальные аспекты риск-менеджмента в современных организациях

Тема 1.1. Природа возникновения и воздействия рисков

Понятие и функции риска. Взаимосвязь риска и неопределённости. Объективный и субъективный стороны риска. Отношение к риску. Зонирование областей потерь по степени риска.

Тема 1.2. Теоретические аспекты и стандартизация риск-менеджмента в современных организациях

Терминология риск-менеджмента. Эволюция представлений о риске. Факторы риска. Причины риска. Классификация рисков и их видовая специфика. Область применения, принципы и процесс создания риск-менеджмента. Международные и российские стандарты в области управления рисками. FERMA. ERM COSO. Австралийско-Новозеландский стандарт.

Тема 1.3. Организация системы риск-менеджмента

Цель, задачи, функции риск-менеджмента. Функциональная структура риск-менеджмента. Алгоритм управления рисков в системе управления организацией. Организация управления риском предприятия. Мониторинг программ риск-менеджмента. Принятие решений.

Раздел 2. Технологии анализа и оценки рисков в современных организациях

Тема 2.1. Идентификация, анализ и систематизация рисков

Выявление, актуализация, систематизация и анализ рисков. Методы опросных листов, потоковых диаграмм, инспекций, анализ отчетности и документации, организационной и функциональной структуры предприятия, система «волонтеров». Идентификация источников рисков, оценка и выявление приоритетов риск-факторов при различных процессах управления. Состав и последовательность работ по идентификации и ранжированию рисков. Методы диагностики рисков. Источники сбора информации для идентификации рисков. Графическое представлении рисков. Картографирование рисков. Построение карты рисков и рискография. Табличное представление информации в разных стандартах по риск-менеджменту. Формирование системы рисков организации.

Тема 2.2. Методы количественной оценки рисков организации

Выбор метода количественной оценки рисков. Подходы к оценке рисков. Показатели оценки рисков. Метод оценки рисков с позиции анализа финансового состояния компании. Скорринг оценка рисков. Сила воздействия финансового рычага. Точка безубыточности. Контент-анализ. Экономико-статистический метод оценки рисков. Метод Монте-Карло. Методы экспертных оценок риска. Метод Дельфи. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 58771-2019 «Менеджмент риска. Технологии оценки риска» («Risk management. Risk assessment technologies»).

Раздел 3. Управление рисками в системе риск-менеджмента компании

Тема 3.1. Выбор стратегии и тактики управления рисками

Принципы управления рисками в современной системе риск-менеджмента. Концепция приемлемого риска. График определения величины приемлемого уровня риска. Концепция «абсолютной безопасности». Активное управление рисками на основе постоянного проведения мероприятий по учёту и контролю воздействия рисков. Концепция рационального использования ресурсов. Пассивное управление рисками в рамках существующей организационной системы предприятия, реализации процессов планирования, ресурсного обеспечения и т.д.

Тема 3.2 Методы управления рисками организации: сущность, возможности использования

Многообразие подходов к управлению рисками. Общая система управления рисками организаций. Сущность и варианты диссипации риска. Страхование, аутсорсинг, факторинг как основные методы диссипации риска. Выбор резервирования как способа снижения отрицательных последствий рисковых событий. Теоретические и практические аспекты использования метода разделения риска. Диверсификация как наиболее распространённый вариант разделения риска. Методы компенсации рисков. Хеджирование – специфическая форма страхования имущественных интересов. Лимитирование отрицательного воздействия рисков. Метод уклонения, отказ от риска.

Тема 3.3. Системный подход к организации риск-менеджмента компании

Принципы риск-менеджмента. Варианты интеграционных стратегий управления рисками: вертикальная, горизонтальная, диагональная интеграция. Методы вертикальной интеграции: консолидация, группировка, франчайзинг, целевая пролонгация. Формы горизонтальной интеграции: союзы; ассоциации, холдинги, тресты.

Тема 3.4. Контроль и оценка эффективности мероприятий по управлению рисками

Условия контроля управления рисками. Виды контрольных работ по управления рисками. Факторный анализ рисков. Сравнительный анализ рисков. Базис для сравнительного анализа рисков. Группы показателей, используемых для определения результативности реализации мероприятий по управлению рисками. Эффект, получаемый в результате мероприятий по управлению рисками. Эффективность мероприятий по управлению рисками.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Риск-менеджмент» используются следующие методы текущего контроля и успеваемости обучающихся: опрос (О), задание (З), кейс (К).

4.1.2. Промежуточная аттестация проводиться в форме зачета.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Раздел 1. Концептуальные аспекты риск-менеджмента в современных организациях

Тема 1.1. Природа возникновения и воздействия рисков

Опрос

Понятие и функции риска. Взаимосвязь риска и неопределённости. Объективный и субъективный стороны риска. Отношение к риску. Зонирование областей потерь по степени риска.

Кейс

Рассмотрите, пожалуйста, реестр управления рисками одной из современных компаний и перечислите объективные и субъективные стороны представленных в реестре рисков.

Тема 1.2. Теоретические аспекты и стандартизация риск-менеджмента в современных организациях

Опрос

Терминология риск-менеджмента. Эволюция представлений о риске. Факторы риска. Причины риска. Классификация рисков и их видовая специфика. Область применения, принципы и процесс создания риск-менеджмента. Международные и российские стандарты в области управления рисками. FERMA. ERM COSO. Австралийско-Новозеландский стандарт.

Задание

На основе изучения данных о состоянии и условиях функционирования организации постройте, пожалуйста, трёхуровневую систему рисков: факторы, причины, виды рисков деятельности экономического субъекта.

Тема 1.3. Организация системы риск-менеджмента

Опрос

Цель, задачи, функции риск-менеджмента. Функциональная структура риск-менеджмента. Алгоритм управления рисков в системе управления организацией. Организация управления риском предприятия. Мониторинг программ риск-менеджмента. Принятие решений.

Задание

Проведите сравнительный анализ систем управления рисками трёх компаний одной отрасли (сферы деятельности) по следующим критериям: реестры рисков; участники системы риск-менеджмента; методы оценки и управления рисками.

Раздел 2. Технологии анализа и оценки рисков в современных организациях

Тема 2.1. Идентификация, анализ и систематизация рисков

Опрос

Выявление, актуализация, систематизация и анализ рисков. Методы опросных листов, потоковых диаграмм, инспекций, анализ отчетности и документации, организационной и функциональной структуры предприятия, система «волонтеров». Идентификация источников рисков, оценка и выявление приоритетов риск-факторов при различных процессах управления. Состав и последовательность работ по идентификации и ранжированию рисков. Методы диагностики рисков. Источники сбора информации для

идентификации рисков. Графическое представлении рисков. Картографирование рисков. Построение карты рисков и рискография. Табличное представление информации в разных стандартах по риск-менеджменту. Формирование системы рисков организации.

Кейс.

Проведите, пожалуйста, анализ систем рисков не менее трёх компаний, функционирующих в одной отрасли/сфере деятельности. Результаты сравнительного анализа необходимо представить в виде следующей таблицы.

Таблица

№ п/п	Наименование организации	Факторы риска	Причины риска	Вид риска	Предложения по внесению изменений в реестр рисков[3]

Кейс

На основе данных стандарта ГОСТ Р 58771-2019 используйте технологии ALARP и SFAIRP для оценки значимости одного из рисков, рассмотренных в предыдущем кейсе «Анализ систем рисков компаний».

Б.8 Технологии оценки значимости риска

Б.8.1 Общие положения

Технологии, обсуждаемые в этом разделе, используются в процессе, включающем определение того, как лечить/снижать риск. Некоторые из них могут быть использованы для определения того, является ли конкретный риск допустимым или приемлемым, другие могут указывать на относительную значимость риска или ранжировать риски в приоритетном порядке.

Б.8.2 Настолько низкий, насколько это разумно возможно (ALARP), Насколько практически приемлемо (SFAIRP)

Б.8.2.1 Обзор

ALARP и SFAIRP - это аббревиатуры, которые воплощают принцип "разумно выполнимый". Они представляют собой критерии, в которых критерий приемлемости или переносимости риска заключается в том, насколько целесообразно делать больше для снижения риска. ALARP обычно требует, чтобы уровень риска был снижен до минимально возможного уровня. SFAIRP обычно требует обеспечения безопасности до такой степени, насколько это практически возможно. Разумно практически было определено в законодательстве или в прецедентном праве в некоторых странах.

Критерии SFAIRP и ALARP предназначены для достижения одного и того же результата, однако они различаются по одной семантической точке. ALARP обеспечивает безопасность, делая риск настолько низким, насколько это практически возможно, тогда как SFAIRP не ссылается на уровень риска. SFAIRP обычно интерпретируется как критерий, по которому оценивается контроль, чтобы увидеть, возможна ли дальнейшая

[3] Необходимо рассмотреть возможность корректировки формулировки риска, введения нового вида риска, исключения риска из представленного реестра

обработка риска; затем, возможны ли они, являются ли они осуществимыми. Как ALARP, так и SFAIRP делают скидку на дисконтирование рисков, исходя из того, что затраты сильно несоразмерны полученным выгодам, хотя степень, в которой это доступно, зависит от юрисдикции. Например, в некоторых юрисдикциях исследования затрат и выгод (см. Б.7.2) могут использоваться для поддержки аргумента, что ALARP/SFAIRP были достигнуты.

Концепция ALARP, как это первоначально было изложено Исполнительным директором по охране труда и технике Великобритании, приведена на рисунке Б.14. В некоторых юрисдикциях количественные уровни риска устанавливаются на границах между нетерпимыми ALARP и широко приемлемыми регионами.

Б.8.2.2 Использование

ALARP и SFAIRP используются в качестве критериев для принятия решения о необходимости обработки риска. Они чаще всего используются для риска, связанного с безопасностью, и используются законодателями в некоторых юрисдикциях.

Модель ALARP может использоваться для классификации рисков в одной из трех категорий следующим образом:

- недопустимая категория риска, где деятельность должна быть прекращена и подвергнута риску, чтобы снизить ее до приемлемого уровня;
- широко приемлемая категория риска, где риск настолько низок, что не нужно учитывать дальнейшее снижение риска (но может быть осуществлено, если это практически осуществимо и разумно);
- регион между этими пределами (регион ALARP), где дальнейшее снижение риска должно быть реализовано, если это разумно практически осуществимо.



Рисунок Б.14 - Диаграмма ALARP

Б.8.2.3 Входы

Информация:

- об источнике риска и связанном с ним риске;
- о контролях на месте и какие другие меры контроля будут возможны;
- о потенциальных последствиях;
- о вероятности того, что эти последствия будут иметь место;
- о стоимости возможных обработок.

Б.8.2.4 Выход

Результатом является решение о том, необходима ли обработка риска и какую обработку риска нужно применить.

Б.8.2.5 Сильные стороны и ограничения

Сильные стороны использования критерия ALARP/SFAIRP:

- установить общий уровень обслуживания на основе прецедентного права и законодательства, который поддерживает принцип справедливости в том, что все лица имеют право на равный уровень защиты от рисков, который считаются законом, а не переменной, которая считается допустимой или приемлемой для их организации;
- поддерживать принцип полезности, поскольку снижение риска не должно требовать больше усилий, чем это практически возможно;
- допускать постановку целей без предписаний;
- предоставить прозрачную и объективную методологию для обсуждения и определения постоянного совершенствования в целях минимизации риска;
- обеспечить прозрачную и объективную методологию для обсуждения и определения приемлемого или допустимого риска посредством консультаций с причастными сторонами.

Ограничения:

- интерпретация ALARP или SFAIRP может быть сложной задачей, поскольку она требует от организаций понимания требований законодательства, их разумного соблюдения и осуществления суждений в данной области;
- применение ALARP или SFAIRP к новым технологиям может быть проблематичным, поскольку риски и возможные методы их обработки могут быть неизвестны или хорошо поняты;
- ALARP и SFAIRP устанавливают общий уровень обслуживания, который не может быть финансово доступным для небольших организаций, что может привести к риску или прекращению деятельности.

Тема 2.2. Методы количественной оценки рисков организации

Опрос

Выбор метода количественной оценки рисков. Подходы к оценке рисков. Показатели оценки рисков. Метод оценки рисков с позиции анализа финансового состояния компании. Скорринг оценка рисков. Сила воздействия финансового рычага. Точка безубыточности. Контент-анализ. Экономико-статистический метод оценки рисков. Метод Монте-Карло. Методы экспертных оценок риска. Метод Дельфи. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 58771-2019 «Менеджмент риска. Технологии оценки риска» («Risk management. Risk assessment technologies»).

Задание 1.

Предприниматель оценивает вариант вложения финансовых ресурсов объема С = 72 000 руб. Прогнозная оценка возможного убытка У = 24 000 руб. Оцените последствия риска предпринимательской операции.

Решение.

В соответствии с формулой Кр = У/С, значение коэффициента равно 0,3, что соответствует предельному значению зоны допустимого риска. Целесообразность данной операции определяется ожидаемой величиной прибыли.

Задание 2.

Кредитной организации необходимо принять решение о целесообразности кредитования организации. Согласно бухгалтерской отчетности данной организации фактическое значение коэффициента текущей ликвидности экономического субъекта равно 1,6. Банк ведет статистику неплатежей, в соответствии с которой у конкурентов, оказывающихся должниками, коэффициент находится в диапазоне 0,9:1,8, а у аккуратных плательщиков – в диапазоне 1,2:2,7. Определить вероятность невыполнения заемщиком договорных обязательств и оценить степень кредитного риска.

Решение.

Для данного предприятия зона риска по значению коэффициента текущей ликвидности можно рассчитать так:

$P(x) = (b-x)/(b-a)$,

где b – верхняя граница зоны риска;

a – нижняя граница зоны риска;

x – фактическое значение Ктл.

В данном случае, a=1,2; b=1,8; x=1,6. В соответствии с формулой вероятность невозврата долга:

$P(x) = (1,8-1,6)/(1,8-1,2) = 0,33$ или 33%.

Представленный расчёт свидетельствует о высоком уровне риска.

При отсутствии представительской статистики неплатежей у кредитной организации, расчёт уровня риска кредитования в соответствии с существующими рекомендациями был бы представлен следующим образом: a=1,0; b=2,0; x=1,6.

Таким образом, расчёт может быть представлен следующим образом:

$P(x) = (2,0 -1,6)/(2,0-1,0) = 0,40$ или 40%,

таким образом, порог уровня риска при данном варианте расчётов уменьшается.

Задание 3.

Компания осуществляет производство кисломолочных продуктов и сыра, в том числе на экспорт. Один из продуктов, сырная паста, поставляется в страны ближнего зарубежья. Необходимо принять решение: сколько ящиков сырной пасты следует производить в течение месяца. Вероятность того, что спрос на сырную пасту в течение месяца будет 6, 7, 8 или 9 ящиков равна 0,1, 0,3, 0,5 и 0,1. Затраты на производство 1 ящика равны 45 у.е. Компания продает 1 ящик по цене 95 у.е. Если ящик сырной пасты не продается в течение месяца, то она портится – компания не получает дохода. Необходимо определить оптимальное количество производства данного вида продукции.

Решение:

Объёмов производства	Данные при определённом объёме спроса на продукцию				Средняя ожидаемая прибыль
	6 ящиков	7 ящиков	8 ящиков	9 ящиков	

6 ящиков	300	300	300	300	300
7 ящиков	255	350	350	350	340,5
8 ящиков	210	305	400	400	352,5
9 ящиков	165	260	355	450	317
Вероятность	0,1	0,3	0,5	0,1	-

Средняя ожидаемая прибыль:
6 ящиков = 300*0,1+300*0,3+300*0,5+300*0,1 = 300,0 у.е.
7 ящиков = 255*0,1+350*0,3+350*0,5+350*0,1 = 340,5 у.е.
8 ящиков = 210*0,1+305*0,3+400*0,5+400*0,1 = 352,7 у.е. – оптимальный вариант
9 ящиков = 165*0,1+260*0,3+355*0,5+450*0,1 = 317,0 у.е.

Задание 4.

Имеются следующие данные о количестве и ценах на топливно-энергетические ресурсы, необходимые для отопления здания. Цена топлива летом 6 у.е. за 1 тонну.

Зимой цены на топливо могут меняться в зависимости от климатических условий

Характеристика зимних климатических условий	Количество топливно-энергетических ресурсов, тонн	Средняя цена на топливно-энергетические ресурсы, у.е. за 1 тонну
«Мягкая» зима	4	7
«Обычная» зима	5	7,5
«Холодная» зима	6	8

Объем хранения 6 тонн. Вероятность мягкой, обычной или холодной зим: 0,35, 0,5 и 0,15 соответственно.

Необходимо рассчитать средний расход топливно-энергетических ресурсов при различных климатических условиях зимы.

Решение.

Характеристика зимних климатических условий	Расчёт показателя расхода топливно-энергетических ресурсов при с учётом вероятности			Средний расход топливно-энергетических ресурсов
	«Мягкая» зима	«Обычная» зима	«Холодная» зима	
	0,35	0,5	0,15	
«Мягкая» зима	24 [4*6]	31,5 [4*6+7.5]	40 [4*6+2*8]	31,8
«Обычная» зима	30 [5*6]	30 [5*6]	38 [5*6+8]	32,7
«Холодная» зима	36 [6*6]	36 [6*6]	36 [6*6]	36

Раздел 3. Управление рисками в системе риск-менеджмента компании

Тема 3.1. Выбор стратегии и тактики управления рисками

Опрос

Принципы управления рисками в современной системе риск-менеджмента. Концепция приемлемого риска. График определения величины приемлемого уровня риска.

Концепция «абсолютной безопасности». Активное управление рисками на основе постоянного проведения мероприятий по учёту и контролю воздействия рисков. Концепция рационального использования ресурсов. Пассивное управление рисками в рамках существующей организационной системы предприятия, реализации процессов планирования, ресурсного обеспечения и т.д.

Задание 1.

Постройте график определения величины приемлемого уровня риска на основе следующих данных:

Вид риска	Q1(r) – расходы на снижение воздействия риска, тыс. руб.	Q2 (r) – прямой ущерб, возникающий в результате воздействия риска, тыс. руб.
R1	3420	6100
R2	3000	5700
R3	2700	5300
R4	2300	4900
R5	1950	4500
R6	1650	4000
R7	1510	3700
R8	1490	3500
R9	1450	3300
R10	1400	3150

Тема 3.2 Методы управления рисками организации: сущность, возможности использования

Опрос

Многообразие подходов к управлению рисками. Общая система управления рисками организаций. Сущность и варианты диссипации риска. Страхование, аутсорсинг, факторинг как основные методы диссипации риска. Выбор резервирования как способа снижения отрицательных последствий рисковых событий. Теоретические и практические аспекты использования метода разделения риска. Диверсификация как наиболее распространённый вариант разделения риска. Методы компенсации рисков. Хеджирование – специфическая форма страхования имущественных интересов. Лимитирование отрицательного воздействия рисков. Метод уклонения, отказ от риска.

Задание 1

Рассчитайте, пожалуйста, величину процента страхового фонда по предприятию, если сумма, затраченная банком без процентов, комиссионных, и т.п. на покупку дебиторской задолженности составили 10 тыс. руб., а сумма, полученная банком поставщика по окончании действия факторингового договора, равнялась 8 тыс. руб.

Решение.

Используем формулу:

Рг = [(Сбанка дз – С банка поставщика)/ С банка дз] • 100 = [(10 - 8) : 10] х 100 = 20%,

Где С банка – сумма, затраченная банком на закупку дебиторской задолженности;

С банка поставщика – сумма, полученная банком поставщика по окончании действия факторингового договора.

Задание 2

При предоставлении средств по факторингу банк установил ставку за кредит 18% годовых. Оговорен средний срок оборачиваемости средств в расчетах с покупателем — 14 дней. При просрочке предусмотрена сумма пени от покупателя 0,04%. Требуется определить общий доход по факторинговой операции, если документ продавца помещен в картотеку покупателя в связи с задержкой в оплате на десять дней.

Решение.

Плата за эти операции составит:

18 х 14: 360 = 0,7 = 70%. Это означает, что к сумме купленных (проданных) платежных требований добавляется 70%. За оплату продавцу документов на сумму 1000 руб. фактор получит от него:

0,7 х 1 000 000: 100 = 7000 руб.

В случае задержки в оплате на 10 дней пеня перечисляется фактору в сумме:

(0,04 х 10 х 1 000 000) : 100 = 4000 руб.

Общий доход по факторинговой операции составит:

7000 + 4000 = 11 000 руб.

Задание 3

Банк произвел с предприятием факторинговую операцию: сумма, потраченная на покупку дебиторской задолженности, 550 тыс. руб.; ставка за предоставленный кредит 60%; средний срок оборачиваемости средств в расчетах с покупателем 18 дней; несвоевременность оплаты средств покупателем шесть дней. Предусмотрено, что вся сумма пени (0,03%) является доходом фактора. Сумма, полученная банком поставщика по окончании действия факторингового договора, равна 440 тыс. руб. Требуется определить страховой процент и доход по факторинговой операции.

Решение.

Расчёт страхового процента:

(550 - 444)/550 х 100 = 20%

Поскольку ставка за кредит равна 60% годовых, а средний срок оборачиваемости средств в расчетах с покупателем составляет 18 дней, то плата за эти операции составит 3% к сумме купленных (проданных) платежных документов 60 х 18 : 360. За оплату продавцу документов на сумму 550 тыс. руб. фактор получает от него:

(3 х 550): 100 = 16 500 руб.

В случае задержки в оплате на шесть дней (пеня от покупателя 0,03%) фактору перечисляется сумма:

(0,03 х 6 х 550 000)/100 = 990 руб.

Общий доход по факторинговой операции составит:

16 500 + 990 = 17 490 руб.

Задание 4

Цена спот на товар составляет 5000 руб. за тонну. Фьючерсная цена на товар с поставкой через 3 месяца равна 5200 руб. Продавец сможет реализовать товар только через 3 месяца. Если к этому времени цена повысится, он получит более высокий доход от реализации товара по сравнению с настоящей ценой. Если же она упадет, то его доход окажется более низким. Предположим, продавец не желает рисковать, и согласен продать товар за 5200 руб. Тогда в настоящий момент он продает соответствующее число фьючерсных контрактов с поставкой через 3 месяца и фьючерсной ценой 5200 руб. Через 3 месяца продавец продаст товар на спотовом рынке и купит фьючерсные контракты, чтобы закрыть фьючерсные позиции. В итоге он получит за товар цену, равную 5200 руб. за тонну. Почему продавец будет иметь именно такой результат?

Решение.

Допустим, через три месяца цена спот на товар поднялась до 5400 руб. Тогда на спотовом рынке продавец продаст товар по цене 5400 руб. за тонну. Однако, закрывая фьючерсные позиции, он потеряет 200 руб., поскольку к этому моменту фьючерсная цена и цена спот должны быть равны. В итоге его доход составит 5200 руб.

Допустим теперь, что через три месяца цена спот равна 5000 руб. Тогда по кассовой сделке он реализует продукцию по цене 5000 руб. за тонну, но по фьючерсному контракту выиграет 200 руб.

В итоге цена, полученная продавцом, составила 5200 руб.

Задание 5

Швейцарская фирма «Инк.» поставляет в США товары производственного назначения. Валютный менеджер фирмы, ожидая платеж в 100.000 долларов США через шесть месяцев и опасаясь падения курса доллара, заключает форвардный контракт с банком на продажу долларов за швейцарские франки. Каков «справедливый» курс форвардного контракта и какую сумму в швейцарских франках получит экспортер через шесть месяцев, если:

USD/CHF = 1,5520-40;

шестимесячная евродолларовая ставка r USD = 64 -6/ процентов годовых;

шестимесячная ставка по швейцарскому франку r CHF = 3% -4 процентов годовых;

срок (t) форвардного контракта = 180 дней.

Решение.

Форвардная ставка, по которой банк будет покупать доллары у клиентов, равна:

Fbid = Sbid +Sbid*(rq bid - rb offer) * t / (360*100 + rb offer * t) = = 1,5220 + 1,5220*(3% - 61/2)*180/(360*100+61/2*180) = 1,5313.

Через шесть месяцев экспортер получит от банка сумму в 153.130 швейцарских франков.

Тема 3.3. Системный подход к организации риск-менеджмента компании

Опрос

Принципы риск-менеджмента. Варианты интеграционных стратегий управления рисками: вертикальная, горизонтальная, диагональная интеграция. Методы вертикальной интеграции: консолидация, группировка, франчайзинг, целевая пролонгация. Формы горизонтальной интеграции: союзы; ассоциации, холдинги, трасты.

Кейс

Проведите, пожалуйста, сравнительный анализ систем риск-менеджмента трёх корпораций по следующим критериям: органы, осуществляющие управления рисками; внутренние регламенты, используемые в рамках системы риск-менеджмента; категории рисков; методы оценки и эффективность управления рисками.

Тема 3.4. Контроль и оценка эффективности мероприятий по управлению рисками

Опрос

Условия контроля управления рисками. Виды контрольных работ по управления рисками. Факторный анализ рисков. Сравнительный анализ рисков. Базис для сравнительного анализа рисков. Группы показателей, используемых для определения результативности реализации мероприятий по управлению рисками. Эффект, получаемый в результате

мероприятий по управлению рисками. Эффективность мероприятий по управлению рисками.

Кейс.

На основе данных Госкомстата проведите, пожалуйста, анализ состояния выбранной вами отрасли (сферы деятельности) и представьте качественный прогноз вариантов развития ситуации.

Задание 1

Рассчитайте, пожалуйста, показатели факторов воздействия рисков организации на основе следующих данных: величина выработки продукции (ВП) составляет 23 млн рублей; среднегодовая стоимость основных фондов (ОФ) 28 млн рублей; численность персонала организации (Ч) 800 человек.

Решение.

Фондоотдача = ВП/ОФ = 23 млн рублей/ 28 млн рублей = 0,82;

Фондоёмкость = ОФ/ВП = 28 млн рублей/ 23 млн рублей = 1,22;

Фондовооружённость = ОФ/Ч = 28 млн рублей/ 800 человек = 35000 рублей/человека;

Производительность труда = ВП/Ч = 23 млн рублей/ 800 человек = 28750 рублей/ человека.

Задание 2

Рассчитайте, пожалуйста, эффект и эффективность от реализации мероприятий по управлению рисками, если известны данные о затратах и планируемых результатах по реализации мероприятий по управлению рисками. Затраты на приобретение программного обеспечения – 3,5 млн рублей; стоимость обучения персонала – 150 тыс. рублей; фонд заработной платы сотрудников на реализацию мероприятий по минимизации рисков – 390 тыс. рублей. Общая величина потерь от воздействия риска – 3,8 млн рублей. В результате реализации мероприятий потери снизятся на 90%.

Решение.

1. Общая величина затрат на реализацию мероприятий: 3,5 млн рублей + 150 тыс. рублей + 390 тыс. рублей = 4040000 рублей;
2. Эффект от реализации мероприятий по снижению рисков = 3,8 млн рублей х 0,9 = 3420000 рублей;
3. Эффективность реализации мероприятий по снижению негативного воздействия рисков = 3420000 рублей/ 4040000 рублей = 0,85;
4. Срок окупаемости затрат на реализацию мероприятий по снижению негативного воздействия рисков = 4040000 рублей/ 3420000 рублей = 1,18 года.

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Риск-менеджмент» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Для оценки освоения компетенции УК – 2/2, ПКр -3/2 используются следующие материалы:

- Для проверки знаний - вопросы.
- Для проверки умений - тесты.
- Для проверки практических навыков планирования и проектирования организаций – практико-ориентированные задания.

Список вопросов для подготовки к экзамену
по дисциплине «Риск-менеджмент»

1. Понятие и функции риска.
2. Взаимосвязь риска и неопределённости.
3. Объективный и субъективный стороны риска.
4. Отношение к риску.
5. Зонирование областей потерь по степени риска.
6. Терминология риск-менеджмента.
7. Эволюция представлений о риске.
8. Факторы риска. Причины риска.
9. Классификация рисков и их видовая специфика.
10. Область применения, принципы и процесс создания риск-менеджмента.
11. Международные и российские стандарты в области управления рисками. FERMA. ERM COSO. Австралийско-Новозеландский стандарт.
12. Выявление, актуализация, систематизация и анализ рисков.
13. Методы опросных листов, потоковых диаграмм, инспекций, анализ отчетности и документации, организационной и функциональной структуры предприятия, система «волонтеров».
14. Идентификация источников рисков, оценка и выявление приоритетов риск-факторов при различных процессах управления.
15. Состав и последовательность работ по идентификации и ранжированию рисков.
16. Методы диагностики рисков.
17. Источники сбора информации для идентификации рисков.
18. Графическое представлении рисков.
19. Картографирование рисков. Построение карты рисков и рискография.
20. Табличное представление информации в разных стандартах по риск-менеджменту.
21. Формирование системы рисков организации.
22. Выбор метода количественной оценки рисков.
23. Подходы к оценке рисков.
24. Показатели оценки рисков.
25. Метод оценки рисков с позиции анализа финансового состояния компании.
26. Скорринг оценка рисков.
27. Сила воздействия финансового рычага.
28. Точка безубыточности.
29. Контент-анализ.
30. Экономико-статистический метод оценки рисков.
31. Метод Монте-Карло.
32. Методы экспертных оценок риска.
33. Метод Дельфи.
34. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 58771-2019 «Менеджмент риска. Технологии оценки риска» («Risk management. Risk assessment technologies»).
35. Принципы управления рисками в современной системе риск-менеджмента.
36. Концепция приемлемого риска.
37. График определения величины приемлемого уровня риска.

38. Концепция «абсолютной безопасности».
39. Активное управление рисками на основе постоянного проведения мероприятий по учёту и контролю воздействия рисков.
40. Концепция рационального использования ресурсов.
41. Пассивное управление рисками в рамках существующей организационной системы предприятия, реализации процессов планирования, ресурсного обеспечения и т.д.
42. Многообразие подходов к управлению рисками.
43. Общая система управления рисками организаций.
44. Сущность и варианты диссипации риска.
45. Страхование, аутсорсинг, факторинг как основные методы диссипации риска.
46. Выбор резервирования как способа снижения отрицательных последствий рисковых событий.
47. Теоретические и практические аспекты использования метода разделения риска.
48. Диверсификация как наиболее распространённый вариант разделения риска.
49. Методы компенсации рисков.
50. Хеджирование – специфическая форма страхования имущественных интересов.
51. Лимитирование отрицательного воздействия рисков.
52. Метод уклонения, отказ от риска.
53. Условия контроля управления рисками.
54. Виды контрольных работ по управления рисками.
55. Факторный анализ рисков.
56. Сравнительный анализ рисков.
57. Базис для сравнительного анализа рисков.
58. Группы показателей, используемых для определения результативности реализации мероприятий по управлению рисками.
59. Эффект, получаемый в результате мероприятий по управлению рисками.
60. Эффективность мероприятий по управлению рисками.

Тесты по дисциплине «Риск-менеджмент»

Раздел 1.
Концептуальные аспекты управления рисками в современных организациях
Тема 1.1. Природа возникновения и воздействия рисков

1. Какую функцию риска характеризует выполнение им роли катализатора в принятии решений, связанных с реализацией инновационных проектов:

1) стимулирующую;

2) защитную;

3) регулирующую;

4) нормативную.

2. Возникновение интернальных эффектов в результате воздействия риска связано с:

1) возможностью получения незапланированных дополнительных издержек;

2) возможностью получения незапланированных дополнительных доходов;

3) возможностью получения незапланированных дополнительных доходов или издержек.

3. В каком случае вероятность негативного воздействия рисков максимальна:

1) «действие на удачу в надежде на счастливый случай»;

2) действия на основе чётко разработанной стратегии оценки и управления рисками.

4. Правильно ли перечислены причины возникновения неопределённости: спонтанность природных процессов и явлений, стихийные бедствия; случайность; наличие противоборствующих тенденций, столкновение противоречивых интересов; вероятностный характер НТП; неполнота, недостаточность информации об объекте, процессе, явлении:

1) да;

2) нет.

5. Является ли альтернативность выбора решения обязательным условием рисковой ситуации:

1) да;

2) нет.

6. Какие виды потерь могут возникнуть в результате воздействия риска:

1) материальные;
2) трудовые;
3) финансовые;
4) времени;
5) специальные;
6) все перечисленные.

7. В целом риск как экономическая категория представляет собой:

1) возможность, вероятность отклонения от цели, несовпадения фактического результата с намеченным в условиях объективно существующей неопределённости;

2) вероятность потери части ресурсов, недополучения доходов или получения дополнительных расходов;

3) потери, убытки, получаемые в результате осуществления определённой финансовой и производственной политики.

8. При отрицательном отношении к риску предприниматель предпочтёт:

1) среднюю прибыль;
2) определённый гарантированный доход;
3) рисковый результат с большим доходом.

9. При каком отношении предпринимателя к риску увеличение общей полезности превышает прирост связанного с риском дохода?

1) склонности к риску;
2) отрицательном отношении к риску;
3) нейтральном отношении к риску.

Тема 1.2. Введение в риск-менеджмент

1. ***Какой термин обозначает следующее определение: «скоординированные действия по руководству и управлению организацией в отношении риска»:***
1) система менеджмента риска;
2) менеджмент риска;
3) анализ риска.

2. ***Какая из указанных сфер деятельности связана с областью применения риск-менеджмента:***
1) экономика;
2) медицина;
3) право;
4) теория катастроф;
5) всё вышеперечисленное.

3. ***Принятие поставщиком решения об изменении условий договора (сроков, цен, объёмов, требований к качеству поставляемой продукции) выступает в качестве причины или фактора воздействия риска недополучения исходных материалов из-за срыва заключённых договоров о поставке:***
1) причина риска;
2) фактор риска.

4. ***Выделите основные факторы риска невостребованности продукции:***
1) изменение социально-экономической ситуации;
2) демографический фактор;
3) платёжеспособность потребителя;
4) отсутствие развитой системы страхования финансовых операций.

5. ***К каким факторам риска относятся: законодательство, регулирующее предпринимательскую деятельность; действия органов государственного и местного управления; налоговая система; взаимоотношения с партнёрами; конкуренция предпринимателей?***
1) внешние факторы косвенного воздействия;
2) внешние факторы прямого воздействия;
3) внутренние факторы.

6. ***Факторы риска -это:***
1) условия, способствующие проявлению причин риска;
2) источники возникновения риска;
3) возникновение специфического набора обстоятельств, при которых происходит данное явление.

7. ***Какие риски связаны с вероятностью потерь, возникающих при вложении предприятием средств в производство новых товаров и услуг, а также при разработке, освоении и внедрении технологических, организационных и других нововведений:***

1) инновационные;

2) финансовые;

3) коммерческие.

8. ***Что означает категория спекулятивного риска:***

1) возможность получения только отрицательного или нулевого результата;

2) возможность получения только положительного результата;

3) возможность получения как потерь, так и дополнительной прибыли.

9. ***Какие из перечисленных видов риска относятся к чистым:***

1) природно-естественные;

2) экологические;

3) транспортные;

4) биржевые.

10. ***В большинстве случаев с ростом величины прибыли воздействие рисков:***

1) снижается;

2) растёт;

3) не изменятся.

1.3. Организация системы риск-менеджмента

1. В чём основная цель риск-менеджмента:

1) ***снижение опасности принятия ошибочного решения;***

2) уменьшение возможных негативных последствий нежелательного развития событий в ходе реализации принятых решений;

3) разработка стратегии деятельности предприятия;

4) определение миссии организации.

2. Какие функции выполняются на координационном уровне функциональной структуры риск-менеджмента:

1) контроль риска функционирования предприятия;

2) управление риском при подготовке решений;

3) ***координация процесса управления риском.***

3. Правильно ли перечислены основные задачи риск-менеджмента: выбор стратегии управления риском; разработка адаптивного к риску режима деятельности предприятия (организации); организация реализации адаптивного режима; создание подсистемы управления риском на предприятии; разработка методологии оценки и управления рисками; контроль реализации адаптивного режима; оценка воздействия рисков; выбор и реализация методов управления рисками?

1) 0,3;

2) 0,5;
3) 0,7.

4. Какая процедура реализуется при выполнении функции «управление риском при подготовке решений»:

1) определяются сроки проведения работ, форма и объём представления результатов;

2) анализ риска в ходе подготовки стратегических, тактических и оперативных решений;

3) разработка мероприятий по снижению негативных последствий воздействия риска;

4) утверждение плана антирисковых мероприятий.

5. В протоколе риска описывается:

1) финальное воздействие риска и вся сопутствующая информация, рассмотренная в ходе аналитической работы;

2) нормативно-справочная информация;

3) возможности проявления факторов риска.

6. Блок «Анализ факторов и воздействия рисков» алгоритма управления риском в системе управления предприятием включает:

1) оформление протокола риска;

2) создание списка потенциально возможных нежелательных финальных событий, к которым может привести реализация пробного решения;

3) определение набора исходных ситуаций – факторов риска и комбинаций факторов риска (профиль риска);

4) выбор показателей риска;

5) выбор методов управления рисками.

7. Перечислите основные исполнительные группы в системе организации управления риском на предприятии:

1) планирование и координация;

2) планирование антирисковых мероприятий;

3) управление в кризисных ситуациях;

4) перспективное методическое развитие;

5) мониторинг и анализ риска.

8. Какой из перечисленных процессов является первоначальным при построении системы мониторинга программ РМ?

1) создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля системы РМ;

2) выбор показателей для оценки состояния и реализации программ РМ;

3) сравнение реального состояния параметров программ с их желаемым состоянием.

9. Принятие решения входит в процесс:

1) обоснования решения;

2) разработки решения.

Раздел 2. Технологии анализа и оценки рисков в современных организациях

Тема 2.1. Идентификация, анализ и систематизация рисков

1. При проведении качественной оценки рисков:
1) формируется система рисков предприятия (организации);
2) определяются значения показателей, характеризующих воздействие рисков;
3) устанавливаются факторы и причины воздействия рисков.

2. Априорная оценка рисков основывается на:
1) теоретических положениях и отражает требования к будущим последствиям определённых решений, событий;
2) фактических отчётных данных за прошедший период времени.

3. Какие из перечисленных позиций изучаются при выявлении внутренних факторов риска?
1) инфраструктура рынка, нормативно-правовая база, уровень предпринимательской активности в регионе;
2) тенденции изменения конъюнктуры рынка, структуры потребления;
3) состояние материально-технической базы предприятия (организации);
4) уровень соответствия используемых технологий (производственных, информационных и т.д.) современным инновационным разработкам, достижениям в области науки и техники.

4. Какие причины относятся к внутренним причинам риска?
1) несоответствие продукции, услуг требованиям к их качеству;
2) ***принятие необоснованных оперативных, стратегических решений;***
3) появление более выгодных для субъекта предложений (заключить более рентабельный договор или договор с наиболее приемлемыми сроками, более привлекательные условия работы и т.п.);
4) изменение личных отношений между руководителями.

5. Могут ли охарактеризовать воздействие рисков изменения следующих показателей: увеличение себестоимости, затрат из-за упущенных возможностей (ухудшения производственных условий, использования несовершённых технологий, в том числе информационных), снижение нормы прибыли на вложенный капитал, уменьшение рентабельности продукции, производства, потери прибыли?
1) да;
2) нет.

2.2. Методы количественной оценки рисков организации

1. Применение метода экспресс –анализа для проведения оценки риска основывается на:
1) проведение финансового анализа и расчёте коэффициентов платёжеспособности и финансовой устойчивости;
2) анализе и оценке мнений экспертов;
3) расчёте коэффициента вариации.

2. Какой из перечисленных показателей характеризует воздействие риска, связанного с возможностью изменения прибыли при снижении или росте объёмов производства (реализации) продукции:

1) точка безубыточности;
2) сила воздействия операционного рычага;
3) сила воздействия финансового рычага.

3. Охарактеризуйте риск, вероятность воздействия которого составляет 0,45:

1) средний;
2) малый;
3) высокий;
4) максимальный.

4. С помощью каких показателей согласно модели Марковица измеряется колеблемость (изменчивость) показателей, возможного результата?

1) дисперсия;
2) среднеквадратическое отклонение;
3) коэффициент вариации;
4) математическое ожидание;
5) величина потерь (ущерба) в результате воздействия риска;
6) VaR.

5. При каких значениях коэффициента вариации риск считается приемлемым?

1) от 0,1 до 0,25;
2) от 0,25 до 0,50;
3) до 0,25;
4) до 0,1.

6. Использование какого метода экспертной оценки рисков позволяет уменьшить или исключить явление сдвига риска, а также влияние мнения определённых авторитетных участников на мнения других экспертов?

1) метод мозговой атаки;
2) метод Дельфи;
3) открытое обсуждение вопросов с последующим закрытым голосованием.

7. Методика Risk Metrics наиболее приемлема, когда:

1) капитал инвестирован в два и более видов активов (например, в разные ценные бумаги);
2) доходность вложений зависит и определяется несколькими параметрами;
3) доходность вложений определяется одним параметром;
4) капитал инвестирован в один вид активов.

8. Какой из методов формализованной оценки неопределённости применяется в наиболее сложных для прогнозирования проектах?

1) метод Монте-Карло;
2) метод «дерево решений»;
3) анализ сценариев развития событий.

Раздел 3. Управление рисками в системе риск-менеджмента компании

3.1. Выбор стратегии и тактики управления рисками

1. Какие из перечисленных положений отражают сущность концепции приемлемого риска:

1) для достижения цели определяется решение, обеспечивающее уровень риска, который соответствует определённому балансу между ожидаемой выгодой и угрозой потерь;

2) всегда существует риск не реализовать намеченный план;

3) при рациональной и эффективной организации деятельности возможно полностью устранить потенциальные причины, которые могут привести к нежелательному развитию событий и в результате – к отклонению от выбранной цели;

4) все вышеперечисленные.

2. В каком случае возможно пассивное управление риском?

1) когда ресурсы есть в достаточном количестве, есть в запасе, отвечают необходимым требованиям;

2)когда ресурсы заканчиваются и их запас исчерпан***.***

3. Активное управление рисками предполагает:

1) постоянное проведение мероприятий по учёту и контролю воздействия рисков;

2) создание стабильно развивающейся динамичной системы риск-менеджмента;

3) использование современных научных технологий оценки и управления рисками.

4. Какой из качественных периодов соответствует активному управлению рисками:

1) ресурс исчерпан;

2) критический период – ресурс заканчивается;

3) ресурс есть в запасе в достаточном количестве.

5. Принципы управления рисками:

1) финансирование рисков;

2) ответственность и обязанность руководителей;

3) координируемый контроль рисков по всем подразделениям.

3.2. Методы управления рисками организации: сущность, возможность использования

1. Для снижения каких видов рисков наиболее применим факторинг?

1) риск неоплаты или несвоевременной оплаты за отгруженную продукцию/ оказанные услуги;

2) риск поломки или отказа в работе оборудования;

3) риск ухудшения финансового положения предприятия (организации);

4) экологический риск.

2. В чём заключается сущность методов диссипации рисков?

1) в распределении риска, разделении ответственности за последствия его действия с другими экономическими субъектами;

2) в создании резервов денежных средств, материальных ресурсов;

3) в установлении системы ограничений, в том числе потерь, прибыли.

3. Как вы думаете, использование страхования и резервирования средств в качестве методов управления рисками направлено в основном на восполнение отрицательных последствий – потерь, произошедших в результате наступления неблагоприятных, рисковых событий:

1) да;

2) нет.

4. Какие из перечисленных методов относятся к аутсорсингу:

1) факторинг;

2) компенсация рисков;

3) лимитирование;

4) использование услуг бухгалтерской, охранной фирмы и т.п.;

5) введение внешнего кризисного управления.

5. При каком варианте хеджирования поставщик свободен от обязательств по поставке?

1) опцион;

2) форвардный контракт;

3) фьючерсный контракт.

6. С помощью какого лимита устанавливается сумма максимальных убытков по данному виду актива или пассива, или по портфелю в целом?

1) stop out;

2) stop loss;

3) take profit;

4) take out.

7. Перечислите основные условия реализации методов уклонения от рисков?

1) наличие альтернативных вариантов решения проблем;

2) минимальная вероятность возникновения и негативного воздействия других рисков, их более высокого уровня по сравнению с данным видом риска;

3) создание резервов необходимых ресурсов;

4) заключение форвардных и фьючерсных контрактов.

3.3. Контроль и оценка эффективности мероприятий по управлению рисками

1. Какой из вариантов расчётов наиболее приемлем для оценки эффективности реализации мероприятий по управлению рисками?

1) V факт/ Vбаз;

2) V факт – V баз.

2. Какие из перечисленных показателей могут использоваться в качестве базиса при проведении сравнительного анализа для оценки мероприятий по управлению рисками?

1) нормативные или рекомендуемые величины (например, коэффициентов платёжеспособности, финансовой устойчивости и т.д.);

2) приемлемый уровень воздействия рисков;

3) средние величины (например, среднее значение показателя по отрасли);

4) установленные лимитные значения показателей.

3. Что из перечисленного относится к показателям эффективности проекта:

1) срок окупаемости;

2) коэффициент финансовой устойчивости;

3) внутренняя норма доходности.

Практико - ориентированные задания

Задание 1

Предприниматель оценивает вариант вложения финансовых ресурсов объема С = 172 000 руб. Прогнозная оценка возможного убытка У = 64 000 руб. Оцените последствия риска предпринимательской операции.

Задание 2

Предприниматель оценивает вариант вложения финансовых ресурсов объема С = 292 000 руб. Прогнозная оценка возможного убытка У = 184 000 руб. Оцените последствия риска предпринимательской операции.

Задание 3

Предприниматель оценивает вариант вложения финансовых ресурсов объема С = 472 000 руб. Прогнозная оценка возможного убытка У = 84 000 руб. Оцените последствия риска предпринимательской операции.

Задание 4

Кредитной организации необходимо принять решение о целесообразности кредитования организации. Согласно бухгалтерской отчетности данной организации фактическое значение коэффициента текущей ликвидности экономического субъекта равно 1,0. Банк ведет статистику неплатежей, в соответствии с которой у конкурентов, оказывающихся должниками, коэффициент находится в диапазоне 0,5:1,1, а у аккуратных плательщиков – в диапазоне 1,2:2,7. Определить вероятность невыполнения заемщиком договорных обязательств и оценить степень кредитного риска.

Задание 5

Кредитной организации необходимо принять решение о целесообразности кредитования организации. Согласно бухгалтерской отчетности данной организации

фактическое значение коэффициента текущей ликвидности экономического субъекта равно 0,9. Банк ведет статистику неплатежей, в соответствии с которой у конкурентов, оказывающихся должниками, коэффициент находится в диапазоне 0,4:1,0, а у аккуратных плательщиков – в диапазоне 1,0:2,7. Определить вероятность невыполнения заемщиком договорных обязательств и оценить степень кредитного риска.

Задание 6

Кредитной организации необходимо принять решение о целесообразности кредитования организации. Согласно бухгалтерской отчетности данной организации фактическое значение коэффициента текущей ликвидности экономического субъекта равно 0,8. Банк ведет статистику неплатежей, в соответствии с которой у конкурентов, оказывающихся должниками, коэффициент находится в диапазоне 0,4:1,9, а у аккуратных плательщиков – в диапазоне 1,0:2,5. Определить вероятность невыполнения заемщиком договорных обязательств и оценить степень кредитного риска.

Задание 7

Компания осуществляет производство кисломолочных продуктов и сыра, в том числе на экспорт. Один из продуктов, сырная паста, поставляется в страны ближнего зарубежья. Необходимо принять решение: сколько ящиков сырной пасты следует производить в течение месяца. Вероятность того, что спрос на сырную пасту в течение месяца будет 5, 6, 7 или 8 ящиков равна 0,1, 0,2, 0,5 и 0,2. Затраты на производство 1 ящика равны 55 у.е. Компания продает 1 ящик по цене 85 у.е. Если ящик сырной пасты не продается в течение месяца, то она портится – компания не получает дохода. Необходимо определить оптимальное количество производства данного вида продукции.

Задание 8

Компания осуществляет производство кисломолочных продуктов и сыра, в том числе на экспорт. Один из продуктов, сырная паста, поставляется в страны ближнего зарубежья. Необходимо принять решение: сколько ящиков сырной пасты следует производить в течение месяца. Вероятность того, что спрос на сырную пасту в течение месяца будет 7, 8, 9 или 10 ящиков равна 0,3, 0,2, 0,3 и 0,2. Затраты на производство 1 ящика равны 65 у.е. Компания продает 1 ящик по цене 95 у.е. Если ящик сырной пасты не продается в течение месяца, то она портится – компания не получает дохода. Необходимо определить оптимальное количество производства данного вида продукции.

Задание 9

Компания осуществляет производство кисломолочных продуктов и сыра, в том числе на экспорт. Один из продуктов, сырная паста, поставляется в страны ближнего зарубежья. Необходимо принять решение: сколько ящиков сырной пасты следует производить в течение месяца. Вероятность того, что спрос на сырную пасту в течение месяца будет 8, 9, 10 или 11 ящиков равна 0,1, 0,2, 0,5 и 0,2. Затраты на производство 1 ящика равны 85 у.е. Компания продает 1 ящик по цене 105 у.е. Если ящик сырной пасты не продается в течение месяца, то она портится – компания не получает дохода. Необходимо определить оптимальное количество производства данного вида продукции.

Задание 10

Имеются следующие данные о количестве и ценах на топливно-энергетические ресурсы, необходимые для отопления здания. Цена топлива летом 8 у.е. за 1 тонну.

Зимой цены на топливо могут меняться в зависимости от климатических условий

Характеристика зимних климатических условий	Количество топливно-энергетических ресурсов, тонн	Средняя цена на топливно-энергетические ресурсы, у.е. за 1 тонну
«Мягкая» зима	4	9
«Обычная» зима	5	9,5
«Холодная» зима	6	10

Объем хранения 6 тонн. Вероятность мягкой, обычной или холодной зим: 0,55, 0,35 и 0,10 соответственно.

Необходимо рассчитать средний расход топливно-энергетических ресурсов при различных климатических условиях зимы.

Задание 11

Имеются следующие данные о количестве и ценах на топливно-энергетические ресурсы, необходимые для отопления здания. Цена топлива летом 9 у.е. за 1 тонну.

Зимой цены на топливо могут меняться в зависимости от климатических условий

Характеристика зимних климатических условий	Количество топливно-энергетических ресурсов, тонн	Средняя цена на топливно-энергетические ресурсы, у.е. за 1 тонну
«Мягкая» зима	4	10
«Обычная» зима	5	10,5
«Холодная» зима	6	11

Объем хранения 6 тонн. Вероятность мягкой, обычной или холодной зим: 0,35, 0,35 и 0,30 соответственно.

Необходимо рассчитать средний расход топливно-энергетических ресурсов при различных климатических условиях зимы.

Задание 12

Имеются следующие данные о количестве и ценах на топливно-энергетические ресурсы, необходимые для отопления здания. Цена топлива летом 9 у.е. за 1 тонну.

Зимой цены на топливо могут меняться в зависимости от климатических условий

Характеристика зимних климатических условий	Количество топливно-энергетических ресурсов, тонн	Средняя цена на топливно-энергетические ресурсы, у.е. за 1 тонну
«Мягкая» зима	4	10
«Обычная» зима	5	10,5
«Холодная» зима	6	11

Объем хранения 6 тонн. Вероятность мягкой, обычной или холодной зим: 0,45, 0,35 и 0,20 соответственно.

Необходимо рассчитать средний расход топливно-энергетических ресурсов при различных климатических условиях зимы.

Задание 13

Рассчитайте, пожалуйста, величину процента страхового фонда по предприятию, если сумма, затраченная банком без процентов, комиссионных, и т.п. на покупку дебиторской задолженности составили 100 тыс. руб., а сумма, полученная банком поставщика по окончании действия факторингового договора, равнялась 80 тыс. руб.

Задание 14

Рассчитайте, пожалуйста, величину процента страхового фонда по предприятию, если сумма, затраченная банком без процентов, комиссионных, и т.п. на покупку дебиторской задолженности составили 250 тыс. руб., а сумма, полученная банком поставщика по окончании действия факторингового договора, равнялась 210 тыс. руб.

Задание 15

Рассчитайте, пожалуйста, величину процента страхового фонда по предприятию, если сумма, затраченная банком без процентов, комиссионных, и т.п. на покупку дебиторской задолженности составили 400 тыс. руб., а сумма, полученная банком поставщика по окончании действия факторингового договора, равнялась 350 тыс. руб.

Задание 16

При предоставлении средств по факторингу банк установил ставку за кредит 12% годовых. Оговорен средний срок оборачиваемости средств в расчетах с покупателем — 11 дней. При просрочке предусмотрена сумма пени от покупателя 0,03%. Требуется определить общий доход по факторинговой операции, если документ продавца помещен в картотеку покупателя в связи с задержкой в оплате на десять дней.

Задание 17

При предоставлении средств по факторингу банк установил ставку за кредит 15% годовых. Оговорен средний срок оборачиваемости средств в расчетах с покупателем — 12 дней. При просрочке предусмотрена сумма пени от покупателя 0,05%. Требуется определить общий доход по факторинговой операции, если документ продавца помещен в картотеку покупателя в связи с задержкой в оплате на десять дней.

Задание 18

При предоставлении средств по факторингу банк установил ставку за кредит 18% годовых. Оговорен средний срок оборачиваемости средств в расчетах с покупателем — 15 дней. При просрочке предусмотрена сумма пени от покупателя 0,06%. Требуется определить общий доход по факторинговой операции, если документ продавца помещен в картотеку покупателя в связи с задержкой в оплате на десять дней.

Задание 19

Банк произвел с предприятием факторинговую операцию: сумма, потраченная на покупку дебиторской задолженности, 950 тыс. руб.; ставка за предоставленный кредит 20%; средний срок оборачиваемости средств в расчетах с покупателем 18 дней; несвоевременность оплаты средств покупателем шесть дней. Предусмотрено, что вся сумма пени (0,05%) является доходом фактора. Сумма, полученная банком поставщика по окончании действия факторингового договора, равна 840 тыс. руб. Требуется определить страховой процент и доход по факторинговой операции.

Задание 20

Банк произвел с предприятием факторинговую операцию: сумма, потраченная на покупку дебиторской задолженности, 750 тыс. руб.; ставка за предоставленный кредит 25%; средний срок оборачиваемости средств в расчетах с покупателем 15 дней; несвоевременность оплаты средств покупателем пять дней. Предусмотрено, что вся сумма пени (0,05%) является доходом фактора. Сумма, полученная банком поставщика по окончании действия факторингового договора, равна 640 тыс. руб. Требуется определить страховой процент и доход по факторинговой операции.

Задание 21

Цена спот на товар составляет 90000 руб. за тонну. Фьючерсная цена на товар с поставкой через 3 месяца равна 92000 руб. Продавец сможет реализовать товар только через 3 месяца. Если к этому времени цена повысится, он получит более высокий доход от реализации товара по сравнению с настоящей ценой. Если же она упадет, то его доход окажется более низким. Предположим, продавец не желает рисковать, и согласен продать товар за 92000 руб. Тогда в настоящий момент он продает соответствующее число фьючерсных контрактов с поставкой через 3 месяца и фьючерсной ценой 92000 руб. Через 3 месяца продавец продаст товар на спотовом рынке и купит фьючерсные контракты, чтобы закрыть фьючерсные позиции. В итоге он получит за товар цену, равную 92000 руб. за тонну. Почему продавец будет иметь именно такой результат?

Задание 22

Цена спот на товар составляет 100000 руб. за тонну. Фьючерсная цена на товар с поставкой через 3 месяца равна 120000 руб. Продавец сможет реализовать товар только через 3 месяца. Если к этому времени цена повысится, он получит более высокий доход от реализации товара по сравнению с настоящей ценой. Если же она упадет, то его доход окажется более низким. Предположим, продавец не желает рисковать, и согласен продать товар за 120000 руб. Тогда в настоящий момент он продает соответствующее число фьючерсных контрактов с поставкой через 3 месяца и фьючерсной ценой 120000 руб. Через 3 месяца продавец продаст товар на спотовом рынке и купит фьючерсные контракты, чтобы закрыть фьючерсные позиции. В итоге он получит за товар цену, равную 122000 руб. за тонну. Почему продавец будет иметь именно такой результат?

Задание 23

Швейцарская фирма «Инк.» поставляет в США товары производственного назначения. Валютный менеджер фирмы, ожидая платеж в 200.000 долларов США через шесть месяцев и опасаясь падения курса доллара, заключает форвардный контракт с банком на продажу долларов за швейцарские франки. Каков «справедливый» курс форвардного контракта и какую сумму в швейцарских франках получит экспортер через шесть месяцев, если:

USD/CHF = 1,5520-40;
шестимесячная евродолларовая ставка r USD = 64 -6/ процентов годовых;
шестимесячная ставка по швейцарскому франку r CHF = 3% -4 процентов годовых;
срок (t) форвардного контракта = 180 дней.

Задание 24

Швейцарская фирма «Инк.» поставляет в США товары производственного назначения. Валютный менеджер фирмы, ожидая платеж в 300.000 долларов США через шесть месяцев и опасаясь падения курса доллара, заключает форвардный контракт с банком на продажу долларов за швейцарские франки. Каков «справедливый» курс форвардного контракта и какую сумму в швейцарских франках получит экспортер через шесть месяцев, если:

USD/CHF = 1,5520-40;
шестимесячная евродолларовая ставка r USD = 64 -6/ процентов годовых;
шестимесячная ставка по швейцарскому франку r CHF = 3% -4 процентов годовых;
срок (t) форвардного контракта = 180 дней.

Задание 25

Рассчитайте, пожалуйста, показатели факторов воздействия рисков организации на основе следующих данных: величина выработки продукции (ВП) составляет 33 млн рублей; среднегодовая стоимость основных фондов (ОФ) 28 млн рублей; численность персонала организации (Ч) 900 человек.

Задание 26

Рассчитайте, пожалуйста, эффект и эффективность от реализации мероприятий по управлению рисками, если известны данные о затратах и планируемых результатах по реализации мероприятий по управлению рисками. Затраты на приобретение программного обеспечения – 2,5 млн рублей; стоимость обучения персонала – 250 тыс. рублей; фонд заработной платы сотрудников на реализацию мероприятий по минимизации рисков – 290 тыс. рублей. Общая величина потерь от воздействия риска – 2,8 млн рублей. В результате реализации мероприятий потери снизятся на 80%.

Задание 27

Рассчитайте, пожалуйста, показатели факторов воздействия рисков организации на основе следующих данных: величина выработки продукции (ВП) составляет 28 млн рублей; среднегодовая стоимость основных фондов (ОФ) 19 млн рублей; численность персонала организации (Ч) 500 человек.

Задание 28

Рассчитайте, пожалуйста, эффект и эффективность от реализации мероприятий по управлению рисками, если известны данные о затратах и планируемых результатах по реализации мероприятий по управлению рисками. Затраты на приобретение программного обеспечения – 2,9 млн рублей; стоимость обучения персонала – 220 тыс. рублей; фонд заработной платы сотрудников на реализацию мероприятий по минимизации рисков – 190 тыс. рублей. Общая величина потерь от воздействия риска – 1,8 млн рублей. В результате реализации мероприятий потери снизятся на 70%.

Шкала оценивания устных ответов на экзамене по дисциплине

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	5+	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации
		Личностные качества	Ярко выражены
	5	Знания по всем вопросам темы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы

		Личностные качества	Выраженные профессионально-личностные качества
	5-	Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами
Базовый (средний)	4+	Знания по всем разделам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные и полные Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
	4	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточно полные и систематизированные Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
	4-	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточные Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минимальный (низкий)	3+	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания
	3	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Недостаточно полный объем Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий
	3-	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Фрагментарные знания Низкий уровень культуры исполнения заданий
	2	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания результатов тестирования и практикоориентированных заданий

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
(5) – «отлично»	80-100 %

(4) – «хорошо»	65-79%
(3) – «удовлетворительно»	50-64%
(2) – «неудовлетворительно»	Менее 50%

4.4. Методические материалы

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Зачет является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе Красногорского филиала РАНХиГС.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи зачета. К зачету допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5.Методические материалы для освоения дисциплины

Основными формами обучения студентов являются лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

При изучении дисциплины используются следующие формы работы:

1.Лекции, на которых рассматриваются основные теоретические вопросы данной дисциплины. Посещаемость лекций входит в балльную оценку по дисциплине и контролируется преподавателем.

2. Практические занятия, на которых проводится опрос по теоретическим вопросам изучаемых тем, разбираются проблемные ситуации, решаются задачи. Посещаемость практических занятий входит в балльную оценку по дисциплине.

При подготовке к практическому занятию следует:

- использовать рекомендованные преподавателями учебники и учебные пособия - для закрепления теоретического материала;

- разобрать, совместно с другими студентами, обсудить вопросы по теме занятия.

За работу на практическом занятии, исходя из продемонстрированных знаний, умений и навыков, студенты могут набрать определенное количество баллов.

Практические занятия являются существенной составляющей учебного процесса.

Практические занятия призваны обеспечить углубленное изучение курса, привить

обучающимся навыки самостоятельного решения практических заданий и анализа учебной информации, сформировать и развить у студентов научное мышление, умение активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать свое мнение.

Цель занятий состоит в уяснении, усвоении и закреплении студентами теоретических знаний. На практических занятиях студенты учатся творчески мыслить, аргументировать и отстаивать свою позицию, правильно и доходчиво излагать свои мысли перед аудиторией, овладевать культурой речи.

В ходе практического занятия, в первую очередь, студенты обсуждают теоретические вопросы. Затем учащиеся сообщают варианты выполненных заданий самостоятельной работы

Выступление на занятии должно удовлетворять следующим требованиям:

1) четкое изложение теории рассматриваемого вопроса, анализ его основных положений;

2) выдвигаемые теоретические положения должны подкрепляться практическими примерами;

3) завершать ответ должны собственные выводы студента.

Важно, чтобы каждый студент стремился к активному участию в обсуждении проблем и решении задач.

На практическом занятии преподаватель может дать новые дополнительные задачи, которые необходимо решить здесь же, и тем самым проверить, насколько глубоко освоены теоретические вопросы по теме и практический материал.

3. Самостоятельная работа. В самостоятельную работу студентов входит:

- подготовка к практическому занятию (освоение теоретического материала, подготовка самостоятельных работ, проблемные вопросы);
- выполнение заданий преподавателя;
- знакомство с дополнительной литературой и со статистическими данными по изучаемым проблемам.

Самостоятельная работа студентов является неотъемлемой частью процесса обучения, специфическим педагогическим средством организации и управления самостоятельной деятельностью студентов в учебном процессе.

Самостоятельная работа может быть представлена как средство организации самообразования и воспитания самостоятельности как личностного качества. Как явление самовоспитания и самообразования самостоятельная работа студентов обеспечивается комплексом профессиональных умений студентов, в частности умением осуществлять планирование деятельности, искать ответ на непонятное, неясное, рационально организовывать свое рабочее место и время.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений.

Самостоятельная работа выполняет ряд функций:

- развивающую;
-информационно-обучающую (аудиторные занятия, не подкрепленные самостоятельной работой, становятся малорезультативными);
- ориентирующую и стимулирующую;
- воспитывающую;
- исследовательскую.

Виды самостоятельной работы, выполняемые в рамках данного курса:

1. Конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;
2. Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературы) и подготовка практических заданий, участие в тематических дискуссиях;
3. Выполнение индивидуальных работ;
4. Решение практических заданий;
5. Моделирование или анализ конкретной ситуации.

Студентам рекомендуется с самого начала освоения данного курса работать с литературой и предлагаемыми заданиями в форме подготовки к очередному аудиторному занятию. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории. Можно отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по данному курсу имеют определенную специфику. При освоении данного курса студент может пользоваться библиотекой вуза.

Задания для самостоятельной подготовки

Раздел 1. Концептуальные аспекты управления рисками в современных организациях

Тема 1.1. Природа возникновения и воздействия рисков

На основе данных отдельной организации проведите зонирование областей потерь по степени воздействия рисков. В качестве варианта организации можно рассмотреть данные Приложения 1.

Тема 1.2. Качественные аспекты и стандартизация управления рисками в организации

Проведите сравнительный анализ стандартов в области управления рисками: FERMA, ERM COSO, Австралийско-Новозеландский стандарт.

Тема 1.3. Организация системы риск-менеджмента

Составьте, пожалуйста, алгоритм реализации процессов риск-менеджмента в системе управления на примере отдельной организации.

Раздел 2. Технологии анализа и оценки рисков в современных организациях

Тема 2.1. Идентификация, анализ и систематизация рисков

Сформируйте систему рисков и постройте карту рисков на примере одной из организаций.

Тема 2.2. Методы количественной оценки рисков организации

Задание 1.

Рассчитайте ожидаемое значение чистой настоящей стоимости, а также среднеквадратическое отклонение и коэффициент вариации для инвестиционных проектов, «дерево событий» одного из которых приведено на рис. А, а сценарии реализации второго — на рис. В; при i = 10%.

Задание 2.

Поясните особенности и отличия измерения риска на основе дерева событий (см. рис. А) и сценариев будущего развития (см. рис. В).

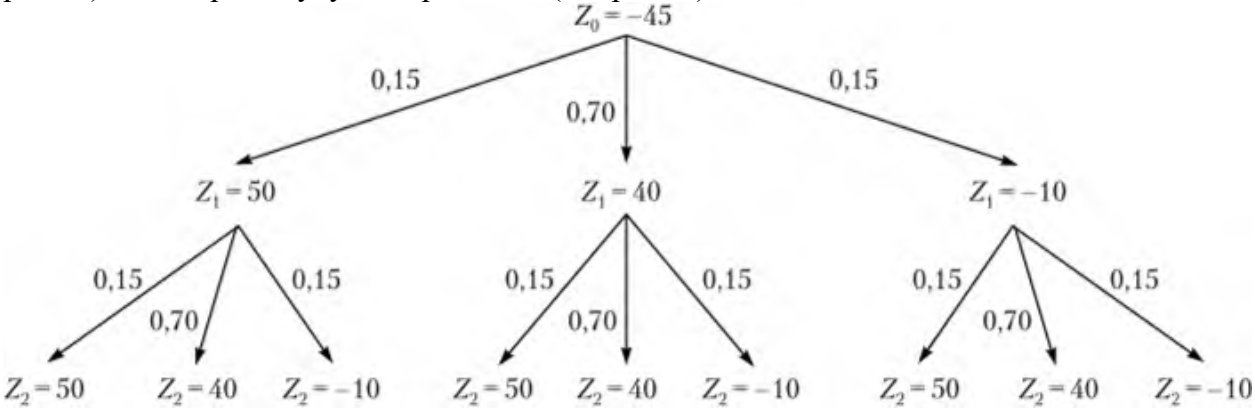


Рис. А. Дерево событий при реализации инвестиционного проекта

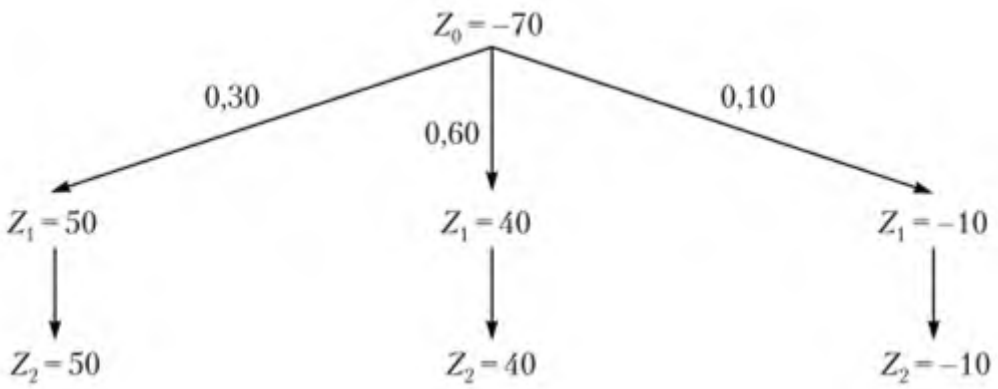


Рис. В Сценарии будущего развития экономической ситуации при реализации инвестиционного проекта

Задание 3.

Задайте денежные потоки и приведите конкретный пример построения и использования дерева событий для оценки риска инвестиционного проекта, поясните смысл полученных результатов.

Раздел 3. Управление рисками в системе риск-менеджмента компании

Тема 3.1. Выбор стратегии и тактики управления рисками

Изучите, пожалуйста, практику управления рисками российских и зарубежных корпораций и приведите примеры активного и пассивного управления рисками.

Тема 3.2 Методы управления рисками организации: сущность, возможности использования

Задание.

Используя возможности пакета Microsoft Excel и учитывая, что денежные потоки выражены в тыс. руб., проведите анализ следующих сценариев будущего развития условного инвестиционного проекта:

- • оптимистический сценарий: Z= (-10 000, 4500, 4500, 4500), *i = 5%;*
- • пессимистический сценарий: Z = (-10 000, 3500, 3500, 3500), *i* = 7%;
- • наиболее вероятный сценарий: Z = (-10 000, 4000, 4000, 4000), *i* = 6%.

Рассчитайте ожидаемое значение чистой настоящей стоимости и другие меры риска (стандартное отклонение, коэффициент вариации), если вероятности реализации оптимистического и пессимистического сценариев составляют по 10% каждая. Заполните таблицу.

Результаты расчетов ожидаемой чистой настоящей стоимости и риска по методу сценариев, тыс. руб.

Сценарий		г,		Z_T	*i,%*	*NPV*	Вероятность	Ожидаемое значение *NPV*	Риск	
									ст,7>Г	^{a}NPV
Оптимистический	?	?	?	?	?	?	?	?	?	-
Наиболее вероятный	?	?	?	?	?	?	?	?	?	-

Пессимистический	?	?	?	?	?	?	?	?	?	-
Итого								?	?	?

Тема 3.3. Системный подход к организации риск-менеджмента компании

Приведите практические примеры вариантов интеграционных стратегий управления рисками (вертикальная, горизонтальная, диагональная интеграция) на основе данных отдельных компаний.

Тема 3.4. Контроль и оценка эффективности мероприятий по управлению рисками

Задание.

Предположим, что некоторая фирма рассматривает выпуск плазменных телевизоров с частотой 800 Гц и встроенными современными техническими возможностями. Известна стоимость строительства и оборудования цеха по выпуску телевизоров данного класса, которая составляет 40 000 тыс. руб., а его производственная мощность — 4000 телевизоров в год. Маркетинговое исследование рынка позволило выделить три возможных сценария будущего развития, определяемые возможной конъюнктурой на соответствующем сегменте рынка телевизоров. Для каждого из этих сценариев определены цены и объемы продаж, объемы условно-постоянных и условно-переменных расходов, а также выделена ставка расчетного процента с учетом инфляции и премии за риск.

Исходные данные проекта по сценариям

Сценарий	Пессимистический	Наиболее вероятный	Оптимистический
Цена продажи, тыс. руб.	25	30	35
Объем продаж, шт.	3000	3400	3800
Условно-переменные расходы, тыс. руб. за штуку	18	16	143
Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	8000	7000	6000
Ставка расчетного процента, %	20	17	15

Период полезного использования составляет три года. Ради простоты полагаем, что в рамках каждого выделенного сценария чистые доходы одинаковы в течение периода полезного использования проекта. Используя приведенные исходные данные, выполните следующие задания:

- а) определите денежные потоки в условиях каждого сценария;
- б) задайте вероятности реализации каждого сценария и определите ожидаемое значение чистой настоящей стоимости и различные меры риска (дисперсию, стандартное отклонение, коэффициент вариации);
- в) используя полученные меры риска, поясните возможности рекомендации данного проекта к исполнению с учетом ожиданий менеджера;
- в) поясните условия подготовки и обоснования рискового решения на примере данного проекта.

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет”

6.1. Основная литература

1. Белов, П. Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч.: учебник и практикум для вузов / П. Г. Белов. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 211 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02606-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/451702.

2. Вяткин, В. Н. Риск-менеджмент: учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 365 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-3502-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/469020 .

3. Основы риск-менеджмента / М. Кроуи, Д. Гэлаи, В. Б. Минасян, Р. Марк. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 390 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02578-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468418.

4. Касьяненко, Т. Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе: учебник и практикум для вузов / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 381 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00375-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL:

5. Рыхтикова Н. А. Анализ и управление рисками организации: учебное пособие/ Н. А. Рыхтикова. – 3-е изд. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 248 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – Текст: электронный. – URL: https://znanium.com/catalog/product/1659054/ - Режим доступа: по подписке./bcode/468977.

6.2. *Дополнительная литература*

1. Воронцовский, А. В. Управление рисками: учебник и практикум для вузов / А. В. Воронцовский. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 485 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12206-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/469401.

2. Жуковский, В. И. Оценка рисков и многошаговые позиционные конфликты: учебное пособие для вузов / В. И. Жуковский, М. Е. Салуквадзе. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08782-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/474143 .

3. Пименов, Н. А. Управление финансовыми рисками в системе экономической безопасности: учебник и практикум для вузов / Н. А. Пименов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 326 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04539-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468945.

4. Управление финансовыми рисками: учебник и практикум для вузов / И. П. Хоминич [и др.]; под редакцией И. П. Хоминич. — 2-е изд.,

испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 569 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13380-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/458713.

5. Рягин, Ю. И. Рискология в 2 ч. Часть 1 : учебник для вузов / Ю. И. Рягин. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 255 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01680-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/472087.

6. Чертыковцев, В. К. Математическая теория рисков в социально-экономической сфере: учебник для вузов / В. К. Чертыковцев. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 104 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14457-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/477661.

6.3. Нормативные правовые документы.

1. Гражданский Кодекс РФ.
2. Налоговый кодекс РФ.
3. ГОСТ Р ИСО 51901.21-2021 Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент риска. Реестр риска. Общие положения».
4. ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009 Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент риска. Термины и определения».
5. ГОСТ Р ИСО 31000-2019 Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент риска. Принципы и руководство»
6. ГОСТ Р 58771-2019 Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент риска. Технологии оценки риска».
7. ГОСТ Р 51901.22-2012 Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент риска. Реестр риска».
8. ГОСТ Р ИСО/МЭК 27005-2010 Национальный стандарт Российской Федерации "Информационная технология. Методы и средства обеспечения безопасности. Менеджмент риска информационной безопасности".
9. ГОСТ Р 51901.1-2002 (с поправкой) Государственный стандарт Российской Федерации «Менеджмент риска. Анализ риска технологических систем».
10. ГОСТ Р 54869-2011 Национальный стандарт Российской Федерации «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом».
11. ГОСТ Р 56275-2014 Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент рисков. Руководство по надлежащей практике менеджмента рисков проектов».
12. ГОСТ Р 51901.3-2007 (МЭК 60300-2:2004) Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент риска. Руководство по менеджменту надёжности».
13. ГОСТ Р 53647.1-2009 Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент непрерывности бизнеса. Часть 1. Практическое руководство».
14. ГОСТ Р ИСО 21504-2016 Национальный стандарт Российской Федерации «Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов».

15. Р50.1.095-2014 Рекомендации по стандартизации «менеджмент непрерывности бизнеса. Руководство по организации восстановления после инцидента».

6.4. ***Интернет-ресурсы.***

1. http://docscntd.ru
2. http://pwc.ru
3. https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf
4. https://www.e-disclosure.ru/
5. http://www.consultant.ru
6. http://www.intelpro.ru
7. http://www.gaap.ru
8. http://e-management.newmail.ru
9. http://www.gks.ru/
10. http://www.minfin.ru

6.5.Иные источники.

Периодические издания

1. Российская газета. Специальный тематический выпуск «Экономика».
2. Журнал «Вопросы экономики».
3. Журнал «Креативная экономика».
4. Журнал «Эксперт».

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

– специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);

– техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением;

– экраном для демонстрации презентаций и фильмов;

– учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт).

Для проведения занятий используется демонстрационное оборудование и учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, содержащиеся в материалах лекционных и семинарских занятий.

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);

6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт http://www.biblio-online.ru • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2020 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710001		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2020
Организация: Публичное акционерное общество "ГОСТИНИЧНЫЙ КОМПЛЕКС "ЯЛТА-ИНТУРИСТ"	по ОКПО	00718588		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	9103007928		
Вид экономической деятельности: Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания	по ОКВЭД 2	55.10		
Организационно-правовая форма / форма собственности: Публичные акционерные общества / Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	12247	16	
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ	384		

Местонахождение (адрес): 298600, Крым респ, Ялта г, Дражинского ул, д. № 50

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту [x] ДА [ ] НЕТ

Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора: "КОНСАЛТИНГОВАЯ ФИРМА "АНАЛИТИКА" ООО

Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора	ИНН	5263027315
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора	ОГРН/ ОГРНИП	1025204420394

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	3	5	12
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	715 892	802 260	866 390
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	319 487	286 607	286 607
	Отложенные налоговые активы	1180	1 791	7 722	12 362
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	1 037 173	1 096 594	1 165 371
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	25 149	27 645	25 682
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	250	-	1 380
	Дебиторская задолженность	1230	494 581	252 640	374 061
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	32 880	43 358
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	76 796	75 517	2 549
	Прочие оборотные активы	1260	34	568	641
	Итого по разделу II	1200	596 810	389 250	447 671
	БАЛАНС	1600	1 633 983	1 485 844	1 613 042

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	435 546	435 546	435 546
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	669 541	669 541	669 541
	Резервный капитал	1360	1 358	1 358	1 358
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	213 149	(129 489)	(472 446)
	Итого по разделу III	1300	1 319 594	976 956	633 999
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	-	-	797 560
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	-	-	797 560
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	242 454	444 111	7 346
	Кредиторская задолженность	1520	71 756	64 771	174 089
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	179	6	48
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	314 389	508 888	181 483
	БАЛАНС	1700	1 633 983	1 485 844	1 613 042

Руководитель _____ **Новожилов Михаил Леонидович**
(подпись) (расшифровка подписи)

31 марта 2021 г.

Отчет о финансовых результатах

за Январь - Декабрь 2020 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710002		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2020
Организация: Публичное акционерное общество "ГОСТИНИЧНЫЙ КОМПЛЕКС "ЯЛТА-ИНТУРИСТ"	по ОКПО	00718588		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	9103007928		
Вид экономической деятельности: Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания	по ОКВЭД 2	55.10		
Организационно-правовая форма / форма собственности: Публичные акционерные общества / Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	12247	16	
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2020 г.	За Январь - Декабрь 2019 г.
	Выручка	2110	679 952	735 778
	в том числе: Предоставление объектов имущества в аренду		679 933	735 380
	Прочее		19	398
	Себестоимость продаж	2120	(241 156)	(289 688)
	в том числе: Аренда, комунальные и эксплуатационные расходы		(78 187)	(79 152)
	Амортизация		(93 877)	(96 004)
	Строительство, благоустройство, ремонт		(60 631)	(101 165)
	Прочее		(8 461)	(1 337)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	438 796	446 090
	Коммерческие расходы	2210	(2 720)	(4 185)
	Управленческие расходы	2220	(22 140)	(32 621)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	413 936	409 284
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	5 585	6 966
	Проценты к уплате	2330	(46 755)	(72 686)
	Прочие доходы	2340	4 252	31 514
	Прочие расходы	2350	(3 737)	(7 408)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	373 281	367 670
	Налог на прибыль	2410	(31 069)	(20 006)
	в том числе: текущий налог на прибыль	2411	(25 138)	(20 006)
	отложенный налог на прибыль	2412	(5 931)	-
	Прочее	2460	426	(4 707)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	342 638	342 957

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2020 г.	За Январь - Декабрь 2019 г.
	СПРАВОЧНО Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	342 638	342 957
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель _____ (подпись) Новожилов Михаил Леонидович (расшифровка подписи)

31 марта 2021 г.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

Разделы рабочей программы дисциплины 2,4,5 и 7 дополнить и изложить в следующей редакции:

2.1. Объем дисциплины

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ): лекции, практические занятия, самостоятельная работа с применением ЭО и ДОТ.

2.3. Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	**Формат проведения**
Лекционные занятия	С применением ЭО и ДОТ
Практические занятия	С применением ЭО и ДОТ
Самостоятельная работа	С применением ЭО и ДОТ
Промежуточная аттестация	С применением ЭО и ДОТ
Формы текущего контроля	**Формат проведения**
Тестирование	В системе дистанционного обучения (СДО)
Выполнение практико-ориентированных заданий	В системе дистанционного обучения (СДО)
Эссе	В системе дистанционного обучения (СДО)
Ответ на практическом занятии, участие в дискуссии	В системе дистанционного обучения (СДО)

Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется согласно размещенному регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

С применением ДОТ проводятся тестирования, выполнение практико-ориентированных заданий, консультирование обучающихся. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

− при проведении занятий лекционного типа (с ДОТ): тестирование (ДОТ);

− при проведении занятий семинарского типа (с ДОТ): опрос (видеоконференция в Microsoft Teams, асинхронный режим, синхронный режим, выполнение письменных работ

в СДО; преподаватель, реализующий дисциплину, определяет самостоятельно планы семинарских занятий;

− при контроле результатов самостоятельной работы студентов (с ДОТ): эссе / тестирование (ДОТ);.

4.1.2. Зачет / экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Зачет / экзамен проводится с использованием электронного обучения с использованием всех возможных средств дистанционного взаимодействия и базы СДО Академии.

4.4. Шкала оценивания.

4.4.1. Шкала оценивания дисциплины

Форма текущего контроля и промежуточной аттестации	**Критерии оценивания**
Практические занятия (ДОТ)	Критерии оценивания по теме занятия и другие виды текущего контроля: правильность и полнота устного и\или письменного ответа согласно плану семинарского занятия, аргументированность позиции, расчетов и т.д. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Тестирование (ДОТ)	Проводится по каждой теме дисциплины либо применяется итогвое тестирование. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Зачет / экзамен	Критерии оценивания и форма проведения устанавливается разработчиком он-лайн курса

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1. Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям практического (семинарского) типа

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с темой занятия и просмотра размещенных учебных и учебно-методических материалов, привязанных к существующему расписанию занятий и осваивающихся обучающимися в соответствии с этим расписанием, видео-лекций, размещенных в ДОТ. Тщательное продумывание и изучение основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, чтения текстов, выложенных в ДОТ. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

7.1. Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: Лекционные, практические занятия и самостоятельная работа проводятся с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Учебные и учебно-методические материалы размещены в системе дистанционного обучения: https://lms.ranepa.ru. В системе дистанционного обучения https://lms.ranepa.ru. могут быть размещены тексты для использования в рамках практических занятий как с использованием, так и без использования ЭО и ДОТ.

7.2. Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.
Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.07 Профессиональные навыки менеджера
(код и наименование РПД)

Проф. навыки менеджера
(сокращенное наименование дисциплины)

Магистратура
(уровень образования)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Очная, заочная
формы обучения

Год набора – 2023

Красногорск, 2022 г.

Автор–составитель:
доц., д.ф.н., профессор кафедры менеджмента _____ Понуждаев Э.А.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
канд. психол. наук, доцент, заведующий кафедрой _____ Выпряжкина И.Б.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «*Профессиональные навыки менеджера»* рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
(наименование структурного подразделения)

протокол от 01. 08. 2022 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы....4

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы....4

3. Содержание и структура дисциплины 6

4. Фонд оценочных средств по дисциплине 8

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации....8

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости 9

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации 19

4.4. Методические материалы 51

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 52

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 55

6.1. Основная литература....55

6.2. Дополнительная литература 55

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы 56

6.4. Нормативные правовые документы 56

6.5. Интернет-ресурсы, справочные материалы 56

6.6. Периодические издания 57

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 57

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина «Профессиональные навыки менеджера» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК – 6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК – 6/1	

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта и профессиональным задачам

Профессиональные действия (ОТФ)[1]	Код этапа	Результаты обучения
- Консультирование клиентов компании в сфере своей профессиональной деятельности -Управление процессами и проектами в организации - Взаимодействие с органами государственной власти и управления, а также с другими стейкхолдерами; -Обеспечение системы стимулирования, мотивации и развития сотрудников в коллективе	УК–6/1	*знания:* – системы основных понятий (тезауруса) учебной дисциплины; – методологического «базиса» (функции, принципы, методы) самоменеджмента; – методики организации типовых форм/процедур делового общения (беседа, совещание, переговоры), основ этики и психологии управления
		умения: – реализовывать основные функции самоменеджмента и формировать собственную мировоззренческую и методологическую культуру; – анализировать и оценивать передовой опыт управления (концепции и технологии) с целью его имплементации с учётом изменений внешней среды; – применять знания в области самоменеджмента на практике
		навыки: – квалифицированной работы с научной и деловой литературой; – устных выступлений перед различными аудиториями, – организации и ведения дискуссий, аргументации собственных идей; – обучения персонала основам самоменеджмента

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

Учебная дисциплина Б1.О.07 «Профессиональные навыки менеджера» относится к базовой части дисциплин учебного плана направления подготовки магистров 38.04.02 «Менеджмент», изучается на первом курсе в 1-м семестре. Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы.

Освоение дисциплины опирается на комплекс базовых знаний, умений и навыков, полученных на программах бакалавриата, а также компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплин: Б1.О.01 «Современный менеджмент» (1 семестр), Б1.О.06 «Теория организации и организационное поведение» (1 семестр).

Таблица 2.

Количество академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**				
		Всего	**Семестры**			
			1	2	3	4
Очная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***28***	***28***			
лекционного типа (Л)		***8***	***8***			
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***20***	***20***			
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)						
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***78***	***78***			
Промежуточная аттестация	**форма**	***Экзамен***	***Экзамен***			
	час.	***2+36***	***2+36***			
Общая трудоёмкость (час. / з.е.)		***144/4***	***144/4***			

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**			
		Всего	**Курс**		
			1	2	3
Заочная форма обучения					
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***20***	***20***		
лекционного типа (Л)		***4***	***4***		
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)					
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***16***	***16***		
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)					
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***120***	***120***		
Промежуточная аттестация	**форма**	***Экзамен***	***Экзамен***		
	час.	***4***	***4***		
Общая трудоёмкость (час. / з.е.)		***144/4***	***144/4***		

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Общая теория и методология персонального менеджмента	19	2		4		13	П, Д
Тема 2	ГСФ-концепция развития индивида и общества	19	2		4		13	П, Д
Тема 3	Личностный рост как социальный феномен и оргсистема (концепция Т. Бойделла)	18	1		4		13	П, Д
Тема 4	Основные концепции лидерства и пути их реализации	18	1		4		13	П, Д
Тема 5	Основные стили управления и индивидуальный стиль менеджера	16	1		2		13	П, Д
Тема 6	Система интенсивного обучения персонала (концепция А.А. Золотарева)	16	1		2		13	П, Д
Промежуточная аттестация		2+36						Экзамен
Всего:		**144**	**8**		**20**		**78**	**2+36**

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 1	Общая теория и методология персонального менеджмента	25	1		4		20	П, Д
Тема 2	ГСФ-концепция развития индивида и общества	25	1		4		20	П, Д
Тема 3	Личностный рост как социальный феномен и оргсистема (концепция Т. Бойделла)	23	1		2		20	П, Д
Тема 4	Основные концепции	25	1		4		20	П, Д

	лидерства и пути их реализации							
Тема 5	Основные стили управления и индивидуальный стиль менеджера	22,5	0,5		2		20	П, Д
Тема 6	Система интенсивного обучения персонала (концепция А.А. Золотарева)	24,5	0,5		4		20	П, Д
Промежуточная аттестация		4						Экзамен
Всего:		**144**	**4**		**16**		**120**	**4**

** Примечание (формы текущего контроля успеваемости): опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), дискуссия (Д), практикум (П), задание (З), кейс (К), деловая игра (ДИ).*

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся)[2];

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа)[3];

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ)[4];

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации)[5];

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Таблица 4.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Раздел 1. Персональный менеджмент		
Тема 1	Общая теория и методология персонального менеджмента	«Классические» и «современные» концепции и модели организационного поведения личности, диалектика профессионального и персонального развития индивида. Сущность и содержание персонального менеджмента.

[2] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[3] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[4] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[5] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		Деловая карьера: основные этапы, проблемы реализации. Деловая карьера менеджера в эпоху глобализации. Тайм-менеджмент: общая характеристика. Рабочее место и информационное обеспечение деятельности менеджера. Коммуникации в менеджменте. Производительность труда и самоконтроль. Имидж руководителя.
Тема 2	ГСФ-концепция развития индивида и общества	Человек в системе общественных отношений: некоторые подходы к изучению мышления и поведения личности. Генетический аспект анализа бытия индивида в социуме: система биологических, социокультурных, материальных и духовных факторов. Индекс эффективности работника: ИЭР = П × К / М × Д и вариативность значений (=1, < 1, > 1). Субъектный (личностный, групповой, корпоративный, отраслевой, национальный, континентальный, глобальный уровни) и функциональный (сознание – деятельность – отношения) аспекты анализа бытия индивида в социуме.
Тема 3	Личностный рост менеджера как социальный феномен и оргсистема (концепция Т. Бойделла)	Понятие «жизненный цикл» и особенности применительно к личности, организации и продукту (товару). Концепция самосовершенствования руководителя (версия Т. Бойделла. Книга «Как улучшить управление организацией» и ее прикладное значение. Система 27 методов самосовершенствования: теория, методика и практическая реализация в современных условиях.
Раздел 2. Руководство и лидерство		
Тема 4	Основные концепции лидерства и пути их реализации	Диалектика формальных и неформальных отношений в организации. Основные типы и формы организационной власти. «Классические» и современные концепции лидерства. Модель «Эффективный менеджер». Актуальные проблемы управления современным трудовым коллективом.
Тема 5	Основные стили управления и индивидуальный стиль менеджера	Стиль управления как «сплав» методов, приемов, средств для установления, поддержания и совершенствования коммуникаций в организации. Классификации стилей управления (К. Левин, Т. Бойделл, Р. Кийосаки). Понятие индивидуального управленческого стиля и факторы, влияющие на его формирование.
Тема 6	Система интенсивного обучения персонала (концепция А.А. Золотарева)	Сущность процессов обучения и воспитания. Понятие системы интенсивного обучения (СИО) и ее элементы: руководитель (педагог), подчиненный (обучающийся), цели и содержание обучения, методы, формы и средства – интенсивная дидактическая система, учебно-научная база. Особенности взаимодействия педагога и обучающихся на предварительном, основном и заключительном этапах обучения. Классификация общедидактических методов (версия И.Я. Лернера): анализ достоинств и недостатков (ограничений).

4. Фонд оценочных средств по дисциплине

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Профессиональные навыки менеджера» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся: практикум (П), дискуссия (Д).

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Проблемно-поисковые и практические задания (Практикум)

Тема 1. Общая теория и методология персонального менеджмента

Точка зрения: «Трудно найти рабочего, который не затратил бы значительного количества времени на измышление способов, как замедлить работу и … сохранить вид, будто он работает нормально» (Ф. Тейлор).

Точка зрения: «Если мы внимательно рассмотрим … организацию, будет ли это правительственная или муниципальная, железнодорожная или пароходная, торговая или промышленная, – она везде окажется непроизводительной … Природные наши богатства колоссальны, работники наши толковы, гибки и не боятся труда. И тем не менее все эти огромные преимущества в корне обесцениваются огромной непроизводительностью.

В чем состоит предательская болезнь, расточающая наши природные богатства, наши человеческие возможности, способности нашего оборудования? В неправильной организации» (Г. Эмерсон).

1. Проанализируйте высказывания классиков менеджмента применительно к российской действительности и ответьте на извечные вопросы «Кто виноват?» и «Что делать?».

Один из родоначальников научного менеджмента, организационной психологии и управления персоналом Фрэнк Гилбрет (Джилбрет), работая подрядчиком в строительной сфере, однажды встретился с отцом-основателем научного менеджмента Фредериком Тейлором. Последний заметил, что строительство ведется непроизводительно. Фрэнк эмоционально возразил: «У меня работают непроизводительно? Посмотрите, к вечеру у рабочих мокрые рубашки». И услышал невозмутимый ответ: «Когда у них будут сухие рубашки, тогда будет производительная работа!»

2. Благодаря каким достижениям Ф. Гилбрет стал активным сторонником тейлоризма? Чему учит этот исторический факт?

В современной литературе персональный менеджмент (самоменеджмент) определяют по-разному: а) как индивидуальную технологию использования рабочего времени; б) как последовательное и целенаправленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности; в) как самоуправление, процесс самодеятельности и возвышения личности; г) как саморазвитие, или «личную тектологию» (организационную науку управления самим собой).

В учебнике «Персональный менеджмент» (коллектив авторов под руководством проф. С.Д. Резника» указана цель персонального менеджмента, состоящая в том, чтобы научиться «наилучшим образом использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (уметь самоопределяться), легче преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни»[6].

3. А каково Ваше мнение по данной проблеме?

[6] Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник и др. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 22 – 23.

4. Охарактеризуйте интегрированную систему (модель) качеств менеджера, представленную на рисунке 1:

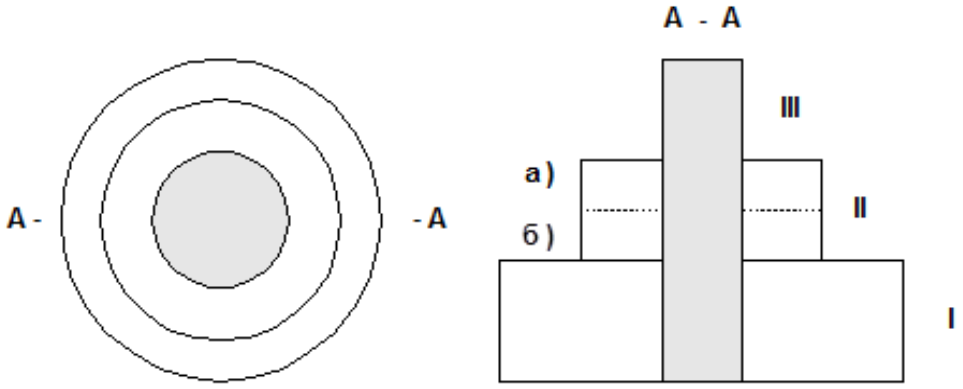


Рис. 1. Модель личности современного менеджера[7]:
I – общие (общекультурные и организационно-управленческие) качества;
II – специальные (производственные и социально-психологические) качества;
III – персональные (индивидуальные) качества.

5. Сравните 3-элеметную модель (рис.1) с оригинальной, которая представлена в вышеупомянутом источнике, и поясните отличия между ними.

6. Сформулируйте кардинальные отличия стратегий профессионального и персонального развития сотрудников организации. Какая из них представляется Вам более эффективной в современных условиях?

7. Выделите несколько критериев, позволяющих сопоставить понятия «управление кадрами», «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами». Проанализируйте их и заполните таблицу:

Таблица 1 – Сравнительный анализ ключевых понятий HR-менеджмента

Основные критерии	Особенности управления		
	кадрами	персоналом	человеческими ресурсами

Тема 2. ГСФ-концепция развития индивида и общества

Генетико-субъектно-функциональная (ГСФ) концепция – это «трехмерная» модель. Она раскрывает механизм самореализации личности в социуме на основе анализа возможностей

[7] Интерпретация модели, представленной в учебнике «Персональный менеджмент». См. там же. С. 20–21.

индивида в рамках трех относительно самостоятельных подсистем: генетической, субъектной и функциональной.

1. Опираясь на рисунки 2а и 2б, проанализируйте Ваш «генетический потенциал» и определите две – три практические задачи, связанные с формированием или развитием профессиональных знаний, умений и навыков:



Рис. 2а. Микросреда бытия человека:
основные элементы первой природы (natura) и второй природы (cultura)



Рис. 2б. Макросреда общественного бытия: система материальных и духовных факторов

2. Предположим, что Вы являетесь руководителем HR-подразделения в средней или крупной российской компании. Опираясь на схему, представленную на рисунке 3, опишите варианты развития ситуации и Ваши действия; соответственно, если значение индекса (ИЭР): а) больше 1, б) меньше 1, в) равно 1:

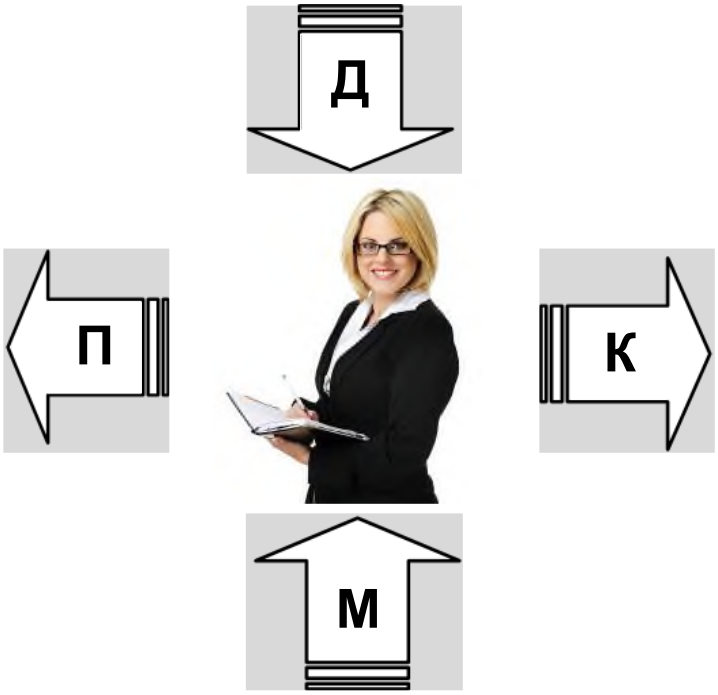


Рис. 3. Индекс эффективности работника (ИЭР) = П×К / Д×М

3. Используя рисунок 4, проанализируйте Ваш «субъектный потенциал» плюс два – три фактора, которые могут помочь и помешать в реализации избранной Вами стратегии саморазвития.



Рис. 4. Взаимосвязь уровней существование и развития человека:
субъектная подсистема формирования и развития личности

4. Используя рисунок 5, проанализируйте Ваш «функциональный потенциал» плюс два – три фактора, которые могут помочь и помешать в реализации избранной Вами стратегии саморазвития.

СОЗНАНИЕ (МИРОВОЗЗРЕНИЕ)	ОТНОШЕНИЯ (СВЯЗИ)																ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ		
	По иерархии			По субъекту				По содержанию				По характеру и направленности							
Идейно-теоретический уровень (идеология, в т.ч. государственная, корпоративная)	вертикальные	горизонтальные	диагональные	внутриличностные	межличностные	личностно-групповые	межгрупповые	экономические	политические	социальные	духовные	гомогенные (однородные)	гетерогенные (неоднородные)	конструктивные (созидательные)	деструктивные (разрушительные)	формальные (служебные)	неформальные (внеслужебные)	**Типы** (умственная, физическая)	**Сферы и виды** (профессии)	**Формы** (стандартная, удаленная)
Обыденно-практический уровень (психология масс, групп, индивидов)																			

Рис. 5. Функциональная подсистема формирования и развития личности

Тема 3. Личностный рост менеджера как социальный феномен и оргсистема (концепция Т. Бойделла)

Заслушивание доклада «Научный вклад Тома Бойделла в развитие организационно-управленческой теории и практики».

Проанализируйте сущность, достоинства (возможности) и недостатки (ограничения) каждого из 27 методов саморазвития и заполните таблицу 2:

Таблица 2 – Система методов самосовершенствования руководителя (версия Т. Бойделла)[8]

Наименование метода	Особенности метода		
	сущность	**возможности**	**ограничения**
1. Ведение личных записей			
2. Ретроспективный обзор событий			
3. Анализ текущих событий			
4. Умение слушать внутреннее «Я» и развитие интуиции			
5. Смелость в использовании новых идей и концепций			
6. Эксперименты с новыми типами (стилями) поведения и управления			
7. Укрепление силы воли			
8. Развитие способности к восприятию инноваций			
9. Работа на низшим и высшим «Я»			
10. Чтение			
11. Конспектирование			
12. Составление плана («инвентарная сетка»)			

[8] Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. – М.: ИНФРА-М; Премьер, 1995. 204 с.

13. Способы запоминания материала			
14. Совершенствование логического мышления			
15. Обучение на курсах и в вузах (дополнительное образование)			
16. Самостоятельное обучение (подбор обучающих программ)			
17. Выполнение специальных заданий и разработка собственных проектов			
18. Участие в профсоюзах, движениях и самодеятельных организациях			
19. Подготовка публикаций и материалов для СМИ			
20. Обучение подчиненных			
21. Совершенствование физического и психического здоровья			
22. Самоанализ (восприятие себя со стороны)			
23. Поддержание компромиссных отношений с окружающими			
24. «Совершенствование» темперамента и характера			
25. Выработка индивидуального стиля управления			
26. Развитие коммуникативных навыков			
27. Развитие групповых форм обучения			

Тема 4. Основные концепции лидерства и пути их реализации

Формирование и развитие системы коммуникаций – важнейшая составляющая эффективного менеджмента, поскольку обмен информацией необходим на всех этапах деятельности и во всех подразделениях организации для достижения намеченных целей. Содержание и результативность межличностных, личностно-групповых и межгрупповых отношений зависят от многих факторов. В их числе: статус и компетентность отправителя, доверие к отправителю, ожидания получателя, совместимость любого рода, социокультурная среда, обратная связь.

Организуя систему делового общения и выстраивая сеть коммуникаций, руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять современный арсенал способов и средств их преодоления. Стать виртуозом делового общения весьма заманчиво и почетно, хотя и сложно.

1. Заполните пустые строки таблицы по аналогии с образцом:

Таблица 3 – Коммуникативные барьеры и методы их преодоления

Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемые действия
Личностные, персональные	1) психическая несовместимость отправителя и получателя; 2) селективное восприятие информации; 3) неумение слушать собеседника	1) метод «разделения» проблемы и человека, профессионального и личностного; 2) расширение кругозора; 3) «выуживание» необходимой информации
Физические, пространственные		

Лингвистические, семантические		
Организационные, служебно-должностные		
Культурные (политические, нравственные, религиозные и др.)		

Коммуникабельность – важнейшее, но не единственное из профессиональных качеств менеджера, о чём красноречиво свидетельствует система т.н. треугольников менеджмента (рисунок 6).

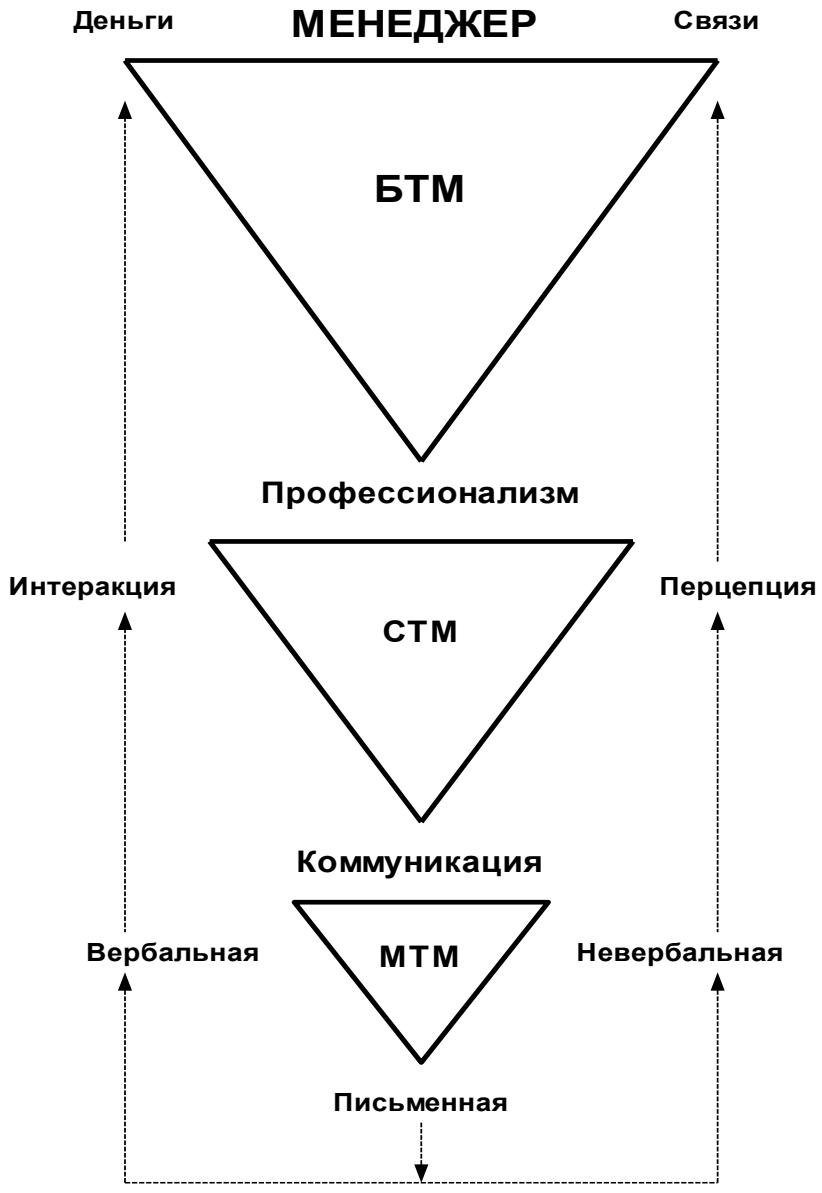


Рис. 6. Диалектика большого, среднего и малого «треугольников менеджмента»

2. Выступите в роли гендиректора филиала иностранной фирмы, недавно зарегистрированной в России (профиль – по Вашему выбору) и проанализируйте значимость каждого элемента БТМ, СТМ и МТМ для эффективной деятельности руководителя в условиях:

а) экономического кризиса;

б) экономического подъёма;

б) предстоящего выхода на рынки СНГ (2-3 государства – по Вашему выбору).

Система невербальных коммуникаций весьма обширна, чтобы составить полную классификацию ее элементов, и не менее сложна, чтобы учесть все нюансы для успешной организационно-управленческой деятельности. В силу этих причин очередная таблица, не претендуя на завершенность, может послужить первым шагом для овладения искусством паралигвистики…

3. Проанализируйте таблицу 4 и поясните, какие из перечисленных в ее первом столбце названий следует отнести к видам, а какие к типам коммуникаций?

Таблица 4 – Система невербальных (паралингвистических) коммуникаций

Типы и виды коммуникаций	**Области научного знания и группы**	**Приемы и средства**
Фонационные (акустические)	Просодика (просодия)	Темп, тембр, высота, громкость речи, ритм, дикция
	Экстралингвистика	Пауза, вздох, смех, плач, кашель
Кинетические (оптические)	Выразительные движения	Мимика, жесты, позы, осанка, походка
	Физиогномика	Особенности телосложения, форма лица, головы
	Визуальный контакт	Направление, длительность и частота взгляда
Знаково-символические	Эстетические	Одежда, обувь, аксессуары, прически, татуировки
	Графические	Особенности почерка, эмблемы, знаки и символы ($, £, ♀, ♂)
Тактильные	Такесика (прикосновения)	Рукопожатие, поцелуй, похлопывание, поглаживание
Проксемические	Проксемика (пространство общения)	Расположение собеседников, дистанция между ними
Ольфакторные	Запахи	Парфюмерия и косметика, еда и напитки, табак и пр.

Пол Экман (Paul Ekman[9]) – американский психолог, профессор Калифорнийского университета в Сан-Франциско, специалист в области межличностного общения, психологии эмоций и «распознавания лжи». Он стал известен по всему миру после выхода в прокат на телеканале FOX в 2009 – 2011 гг. телесериала «Обмани меня» («Lie to me»), где выступил как консультант и прототип главного героя – доктора Лайтмана.

4. Опишите шесть «портретов-состояний», используя схему-триаду слева:

[9] Подробная научная биография помещена на официальном сайте: http://www.paulekman.com/paul-ekman/



Рис. 7. Методика FAST (Facial Affect Scoring Technique) П. Экмана

Тема 5. Основные стили управления и индивидуальный стиль менеджера

В процессе принятия управленческих решений и достижения целей организации руководители любого ранга применяют различные стили. Выбор в пользу авторитарного, демократического, либерального и иных стилей, а также их сочетаний зависит от многих факторов…

1. Опираясь на рисунок 8, предположите, каким образом могут изменяться стили управления в организациях (тип А, Б, В) в процессе смены основных этапов траектории жизненного цикла

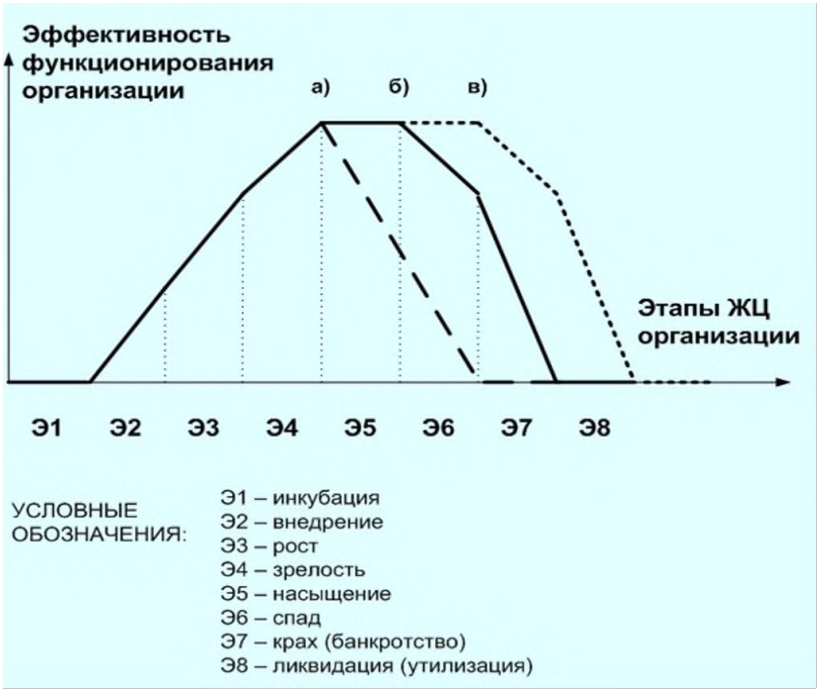


Рис. 8. Жизненный цикл организации:
сокращённый (а), нормальный (б), пролонгированный (в)

2. Проиллюстрируйте конкретными примерами другие факторы, влияющие на выбор стиля управления, а именно:

а) тип субъекта управления (руководителя);

б) тип объекта управления (подчиненного);

в) тип организации (сфера бизнеса, размер);

г) текущая рыночная ситуация, конъюнктура;

д) национальные традиции ведения бизнеса, менталитет, стереотипы и пр.

Тема 6. Система интенсивного обучения персонала (концепция А.А. Золотарева)

Доклад «Теория и методика проектирования систем интенсивного обучения (СИО) на основе концепции А.А. Золотарева»

Предположим, что Вам необходимо провести занятие с двумя-тремя категориями персонала организации, где Вы являетесь заместителем генерального директора. Общая численность учебной группы – 20 человек, время занятия – 90 минут…

1. Сформулируйте тему занятия, а затем максимально конкретизируйте все элементы СИО, представленные на рисунке 9:

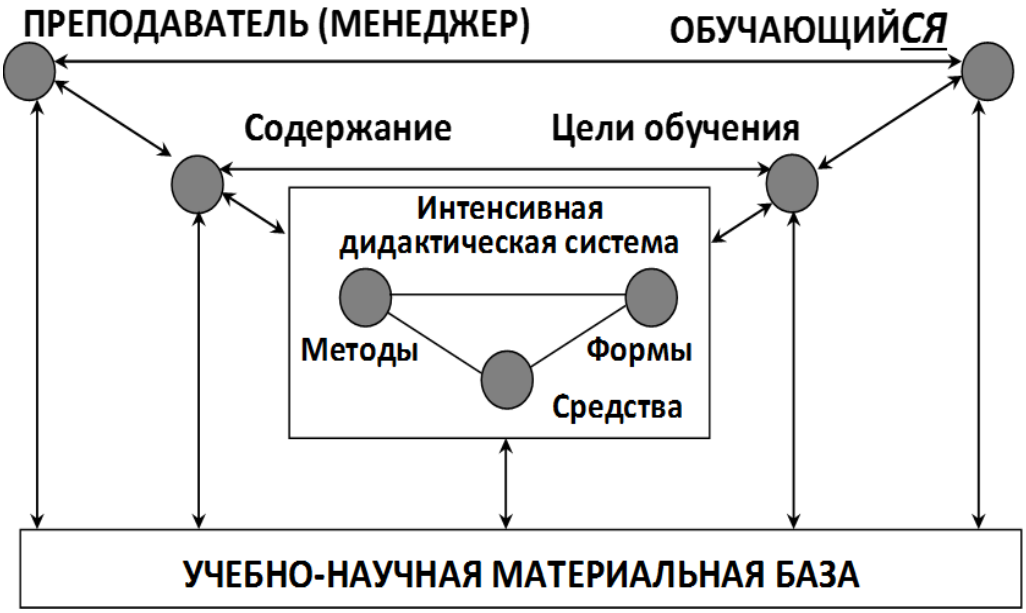


Рис. 9. Современная 8-элементная система интенсивного обучения персонала

2. Уясните общий замысел и типовые варианты организации взаимодействия менеджера (преподавателя) и подчиненного (обучающегося), изображенные на рисунке 10, а затем приведите примеры удачного и неудачного выбора каждого из пяти методов для обучения персонала:

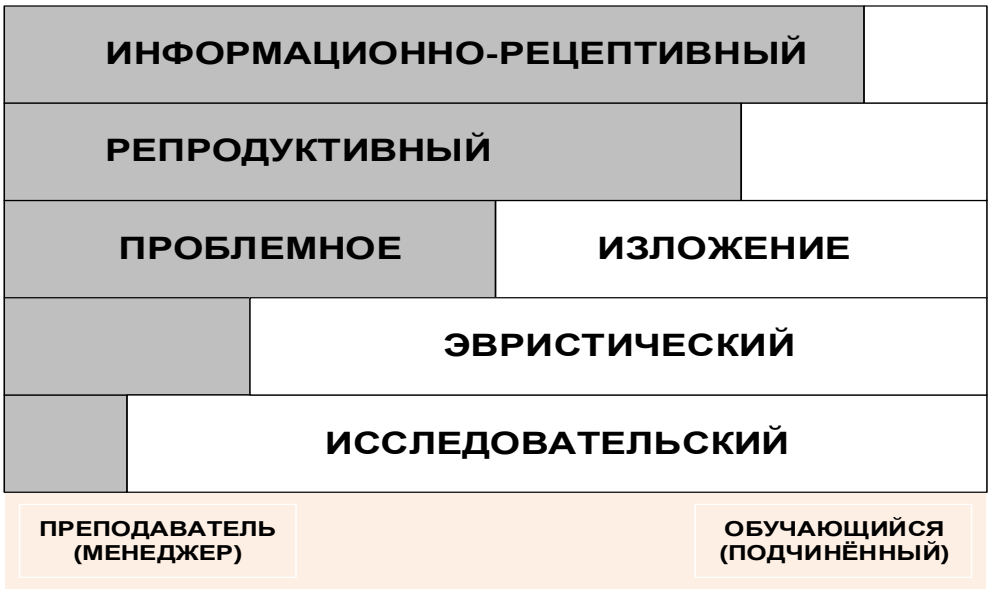


Рис. 10. Система общедидактических методов (версия И.Я. Лернера)

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Профессиональные навыки менеджера» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Для оценки первого этапа освоения компетенций УК-6/1 используются следующие материалы:

- Для проверки знаний – вопросы.
- Для проверки умений – тесты.
- Для проверки практических навыков – практико-ориентированные задания.

Список вопросов для подготовки к экзамену по дисциплине

1. Персональный менеджмент (самоменеджмент) как наука и искусство
2. Типология личности К.-Г. Юнга: сущность и современное значение.
3. Модель «от незрелости к зрелости личности» К. Арджириса: сущность и современное значение.
4. Модель личности и направления самосовершенствования менеджера (С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, Удалов Ф.Е. и др.).
5. Методология самосовершенствования менеджера. Книга Т. Бойделла «Как улучшить управление организацией».
6. Актуальные проблемы управленческого консультирования. Книга А.И. Пригожина «Методы развития организации».
7. Деловая карьера: сущность, основные этапы, проблемы реализации.
8. ГСФ-метод: общая характеристика и прикладное значение в управлении.
9. ГСФ-метод. Генетическая подсистема формирования и развития личности.
10. ГСФ-метод. Субъектная подсистема формирования и развития личности.
11. ГСФ-метод. Функциональная подсистема формирования и развития личности.
12. Чтение как метод самосовершенствования личности.
13. Конспектирование и ведение деловых записей как методы самосовершенствования.

14. Ретроспективный обзор событий и размышление о текущих событиях как методы самосовершенствования.
15. Умение прислушиваться к внутреннему «Я» как метод самосовершенствования.
16. Смелость в использовании новых идей и экспериментирование с новыми типами поведения как метод самосовершенствования.
17. Укрепление силы воли, поддержание способности к восприятию нового как методы самосовершенствования.
18. Работа над высшим и низшим «Я» как метод самосовершенствования руководителя.
19. Планирование (составление рабочего плана) как метод самосовершенствования.
20. «Инвентарная сетка» как метод самосовершенствования руководителя.
21. Построение «логического дерева» как метод самосовершенствования руководителя.
22. Подготовка докладов, выступлений и публикаций как метод самосовершенствования руководителя.
23. Методы поддержания физического и психического здоровья (спортивные занятия, релаксация и медитация, правильное восприятие своей внешности, выработка компромиссных отношений и др.) в деятельности современного руководителя.
24. Методы взаимопомощи и поддержки (способность общения с собеседниками различных типов, групповое обучение) в деятельности руководителя.
25. Анкетирование, тестирование, эксперимент как методы изучения и формирования современного трудового коллектива.
26. Власть и влияние в организации. Административные и социально-психологические методы повышения эффективности управленческой деятельности.
27. Легитимная власть: сущность и специфика реализации в конкретных условиях.
28. Поощрительная власть: сущность и специфика реализации в конкретных условиях.
29. Принудительная власть: сущность и специфика реализации в конкретных условиях.
30. Репрезентативная власть: сущность и специфика реализации в конкретных условиях.
31. Ресурсная власть: сущность и специфика реализации в конкретных условиях.
32. Власть связей: сущность и специфика реализации в конкретных условиях.
33. Экспертная власть: сущность и специфика реализации в конкретных условиях.
34. Харизматическая власть: сущность и специфика реализации в конкретных условиях.
35. Рациональная власть: сущность и специфика реализации в конкретных условиях.
36. Универсальная и ситуационная концепции лидерства: сравнительный анализ.
37. Теории лидерских черт и атрибуции (Р. Хаус, Г. Юкл и др.): сущность и современное значение.
38. Поведенческие теории лидерства (Дж. Грэн, Р. Блейк, Дж. Моутон и др.): сущность и современное значение.
39. Ситуационные теории лидерства (Ф. Фидлер, П. Герси, К. Бланчард и др.): сущность и современное значение.
40. Модель «Эффективный менеджер» (Дж. Конджер, Р. Канунго): сущность и значение для саморазвития менеджера.
41. Индекс эффективности работника (ИЭР): сущность и практическое значение.
42. Управление коммуникациями в современной организации: теория и практика.
43. Понятие «коммуникативный барьер». Виды коммуникативных барьеров, способы и средства их преодоления.
44. Деловая речь: понятие, место и роль в системе литературного языка. Современный менеджер как оратор.
45. Имидж современного руководителя: сущность и основные слагаемые.
46. Деловой имидж и деловая репутация организации: сущность, специфика, основные пути формирования и поддержания.

47. Понятие управленческого стиля. Современные классификации стилей управления и их практическое значение.
48. Сравнительный анализ стилей управления (концепция К. Левина).
49. Сравнительный анализ стилей управления (концепция Т. Бойделла).
50. Система интенсивного обучения (концепция А.А. Золотарёва): основные элементы и возможности для развития персонала современной организации.

Тест по дисциплине «Профессиональные навыки менеджера»

1. Обособление персонального менеджмента в качестве самостоятельной управленческой дисциплины состоялось

1) на рубеже XIX-XX вв.
2) в первой половине XX в.
3) во второй половине XX в.
4) на рубеже XX-XXI вв.

2. Укажите фамилию ученого и соавтора одного из первых в России учебников по персональному менеджменту

1) С.Д. Резник
2) А.И. Пригожин
3) С.И. Мясоедов
4) О.С. Виханский
5) А.И. Наумов

3. Укажите фамилию российского ученого, автора книг «Дезорганизация», «Методы развития организации» и др.

1) С.Д. Резник
2) А.И. Пригожин
3) С.И. Мясоедов
4) О.С. Виханский
5) А.И. Наумов

4. Укажите фамилию российского ученого, автора книги «Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур»

1) С.Д. Резник
2) А.И. Пригожин
3) С.П. Мясоедов
4) О.С. Виханский
5) А.И. Наумов

5. Автор научной концепции «коллективного бессознательного», которая раскрывает глубинное содержание человеческой психики, –

1) Эрик Берн
2) Зигмунд Фрейд
3) Эрих Фромм
4) Карл Густав Юнг
5) Крис Арджирис

6. Укажите фамилию известного ученого, автора книги «Губительные советы и ловушки менеджмента» («Flawed Advice and the Management Trap. How Managers Can Know When They're Getting Good Advice and When They're Not»)

1) Эрик Берн
2) Зигмунд Фрейд
3) Эрих Фромм
4) Карл Густав Юнг
5) Крис Арджирис

7. По признаку «цель создания» различают разновидности малых групп:

1) устойчивые / временные
2) открытые / закрытые
3) лабораторные / естественные
4) референтные / нереферентные / антиреферентные

8. Малые группы подразделяют на референтные и нереферентные по:

1) цели создания
2) степени значимости членства
3) характеру взаимосвязи с социальной средой
4) количеству членов

9. Лидер – это человек, который представляет:

1) только неформальную структуру малой группы
2) только формальную структуру малой группы
3) как общий случай – формальную, как частный – неформальную
4) как общий случай – неформальную, как частный – и формальную

10. Термин «позиция» обозначает:

1) степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы
2) официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обусловливающее меру его потенциального влияния на других членов группы
3) субъективное восприятие человеком собственного фактического положения в группе, авторитета и влияния на других членов группы
4) нормативно заданный, ожидаемый и коллективно одобряемый образец внутригруппового поведения человека

11. Термин «внутренняя установка» обозначает:

1) степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы

2) официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обусловливающее меру его потенциального влияния на других членов группы

3) субъективное восприятие человеком собственного фактического положения в группе, авторитета и влияния на других членов группы

4) нормативно заданный, ожидаемый и коллективно одобряемый образец внутригруппового поведения человека

12. Термин «роль» обозначает:

1) степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы

2) официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обусловливающее меру его потенциального влияния на других членов группы

3) субъективное восприятие человеком собственного фактического положения в группе, авторитета и влияния на других членов группы

4) нормативно заданный, ожидаемый и коллективно одобряемый образец внутригруппового поведения человека

13. Термин «статус» обозначает:

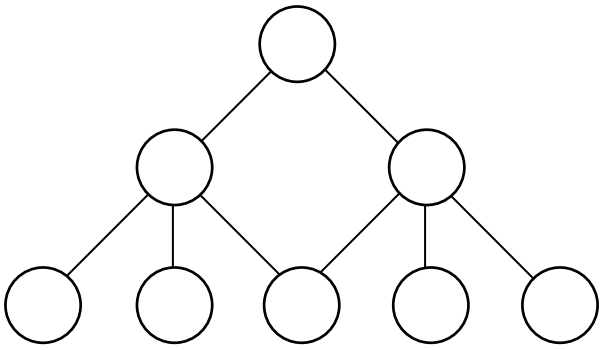
1) степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы

2) официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обусловливающее меру его потенциального влияния на других членов группы

3) субъективное восприятие человеком собственного фактического положения в группе, авторитета и влияния на других членов группы

4) нормативно заданный, ожидаемый и коллективно одобряемый образец внутригруппового поведения человека

14. Представленная схема является комбинацией нескольких вариантов централизованной структуры коммуникаций, а именно:



1) фронтального и радиального

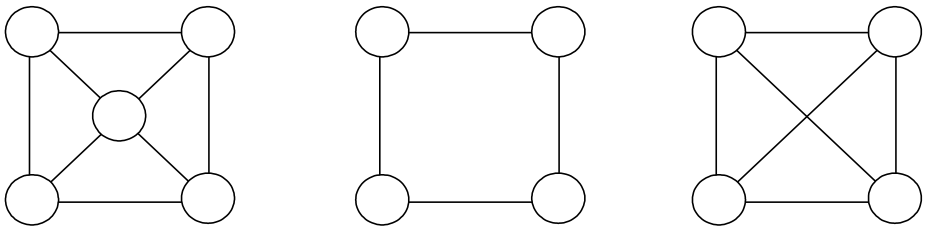
2) фронтального и иерархического

3) фронтального, иерархического и сетевого

4) фронтального, иерархического и кругового

15. Свободное межличностное общение в малой группе обеспечивает вариант децентрализованной структуры коммуникаций:

а) б) **в)**



16. Понятие «интеракционизм» применительно к деятельности человека и его отношениям с другими людьми означает:

1) единство официальной и неофициальной составляющих делового общения
2) взаимосвязь рационального и эмоционального элементов делового общения
3) единство статической и динамической структур малой группы
4) результат взаимодействия «внутренних» и «внешних» факторов

17. Родоначальником трансактного анализа считается:

1) Эдвин Локе
2) Эдгар Шайн
3) Эрик Берн
4) Эрих Фромм

18. Проанализируйте фрагмент диалога, указав соответствующую трансакцию:

Продавец: «Конечно, эта модель лучше, но обойдется Вам значительно дороже».
Покупатель: «Именно её я и возьму».

1) простая дополнительная
2) простая пересекающаяся
3) сложная дополнительная
4) сложная пересекающаяся

19. Проанализируйте фрагмент диалога, указав соответствующую трансакцию:

Начальник: «Вы снова опоздали на работу, и мне придется Вас наказать».
Подчиненный: «Я у Вас всегда крайний. Неужели у нас никто, включая руководство организации, не опаздывает?»

1) простая дополнительная
2) простая пересекающаяся
3) сложная дополнительная
4) сложная пересекающаяся

20. Проанализируйте фрагмент диалога, указав соответствующую трансакцию:

Ковбой: «Красавица, не хотите ли взглянуть на моих чудесных лошадей?»
Девушка: «С удовольствием, я их люблю с раннего детства».

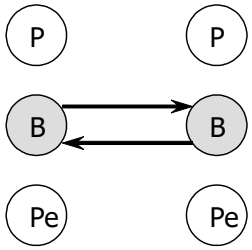
1) простая дополнительная
2) простая пересекающаяся
3) сложная дополнительная
4) сложная пересекающаяся

21. Проанализируйте следующий фрагмент диалога и укажите соответствующую ему дополнительную трансакцию:

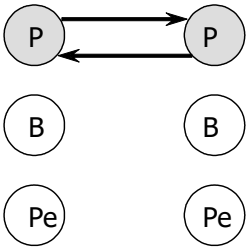
Опытный работник: «Советую Вам, коллега, хорошо изучить функциональные обязанности, особенно действия в нестандартных ситуациях».

Новый работник: «Благодарю Вас. Могу ли я рассчитывать на Вашу помощь?»

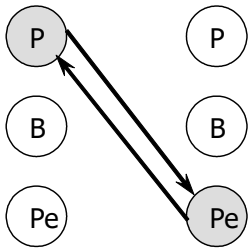
1)



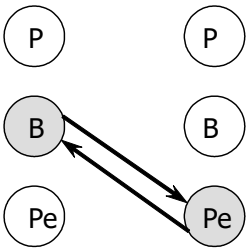
2)



3)



4)



22. Укажите парную характеристику качеств субъекта, в которой допущена логическая ошибка:

1) природное – культурное
2) биологическое – социальное
3) материальное – духовное
4) личностное – деловое
д) рациональное – эмоциональное

23. Выберите наиболее эффективную тактику урегулирования конфликта, стремясь не оказаться «третьим лишним»:

1) «атеизм»
2) «персонализм»

3) «субъективизм»
4) «экуменизм»

24. В качестве руководителя организации выберите оптимальную тактику взаимоотношений с неформальным лидером малой группы:

1) подавление, основанное на убеждении, что «начальник всегда прав»
2) игнорирование, внедрение принципа «для начальника все подчиненные равны»
3) демаркация границ, следование принципу «дружба дружбой, служба службой»
4) первый шаг навстречу, реализация принципа «век живи, век учись»

25. Наиболее эффективным для стимулирования инициативы и творчества сотрудников организации является метод обучения:

1) информационно-рецептивный
2) репродуктивный
3) проблемного изложения
4) Ваш вариант _____

26. В общий ряд приемов снятия психофизиологического напряжения и активизации способностей человека НЕ вписывается:

1) гипноз
2) аутогенная тренировка
3) медитация
4) йога
5) аутсорсинг

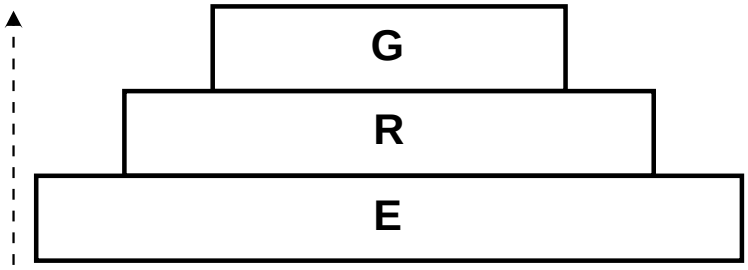
27. Автором «пирамиды» иерархии потребностей является:

1) Клейтон Альдерфер
2) Фредерик Герцберг
3) Абрахам Маслоу
4) Дуглас МакГрегор

28. Основными понятиями ERG-теории Клейтона Альдерфера являются:

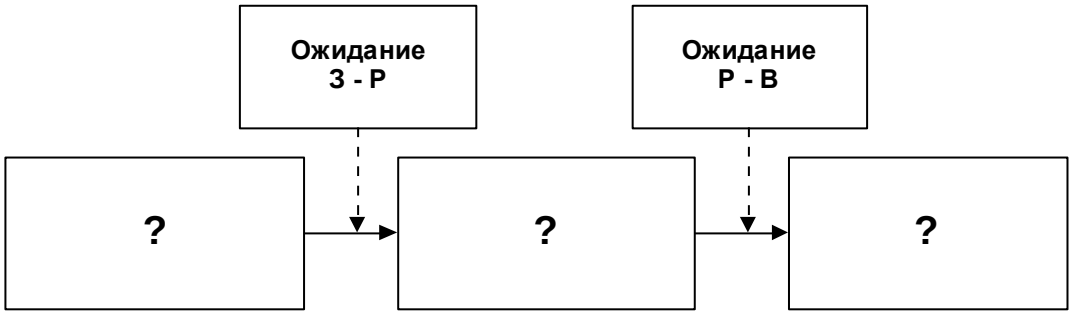
1) доминанта и субдоминанта
2) руководство и лидерство
3) прогресс и регресс
4) фрустрация и регрессия

29. Ключевыми понятиями ERG-теории Клейтона Альдерфера являются:



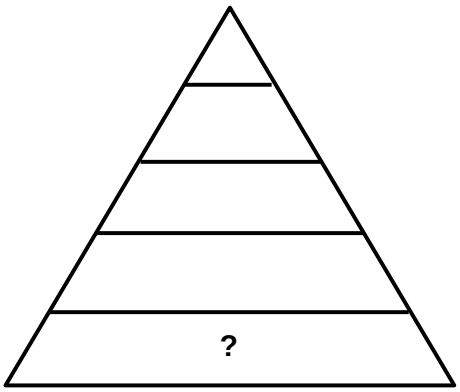
1) взаимосвязь, рост, существование
2) рост, существование, взаимосвязь
3) существование, взаимосвязь, рост
4) рост, взаимосвязь, существование

30. «Декодируйте» основные элементы теории ожиданий:



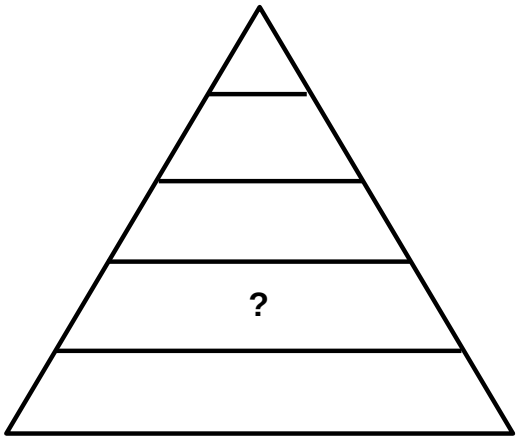
1) затраты – результат – вознаграждение
2) задание – руководство – вознаграждение
3) затраты – руководство – вознаграждение
4) задание – результат – валентность

31. Первый «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



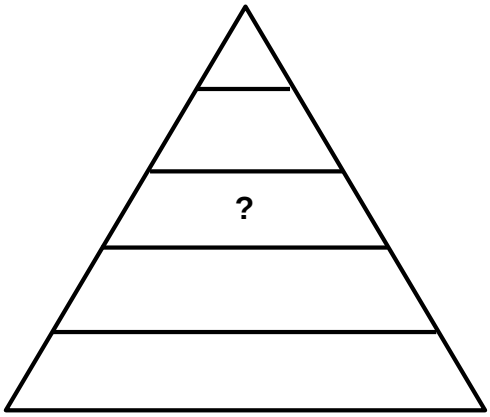
Правильный ответ: физиологические

32. Второй «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



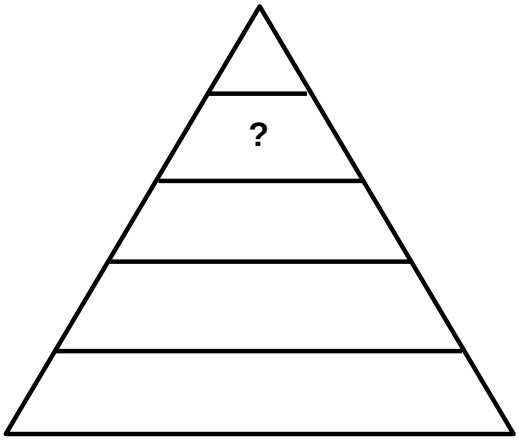
Правильный ответ: безопасности

33. Третий «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



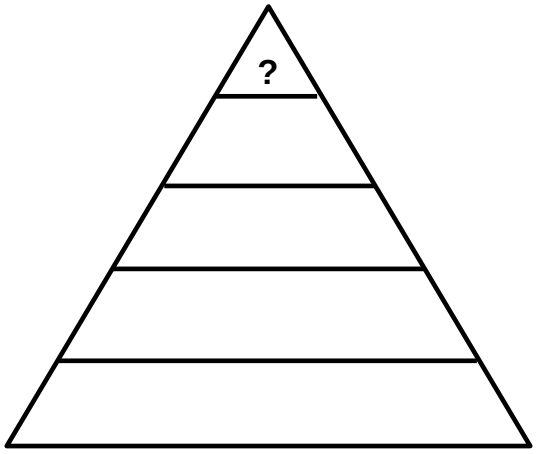
Правильный ответ: принадлежности (социальные)

34. Четвертый «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



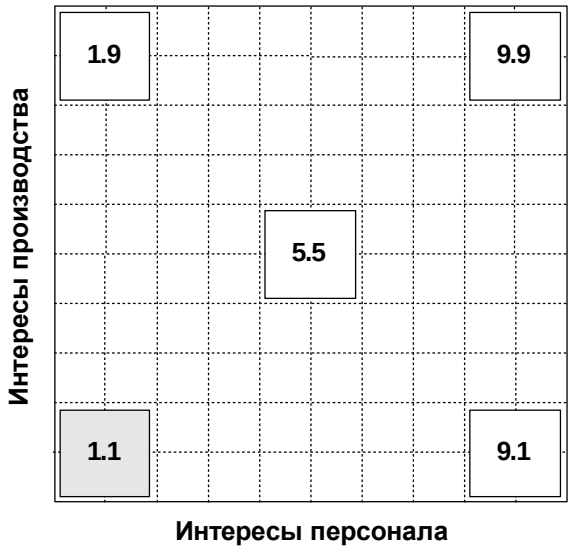
Правильный ответ: признания (самоуважения)

35. Пятый «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



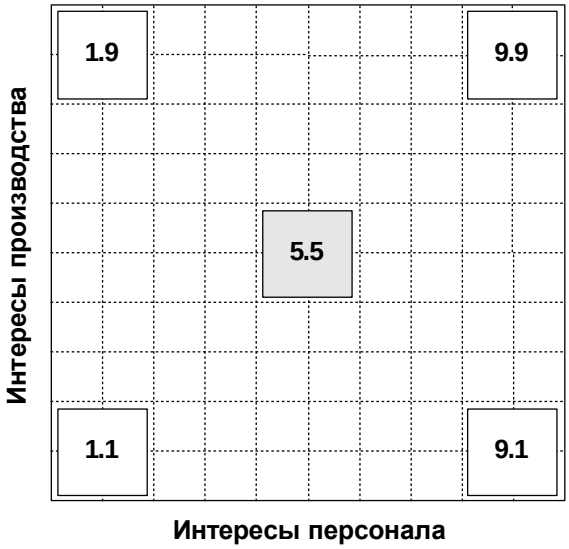
Правильный ответ: самовыражения (самореализации)

36. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «1.1» имеет обозначение:



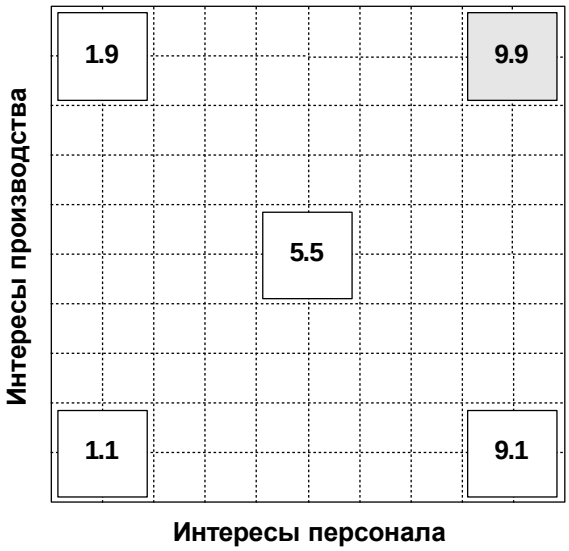
1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

37. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «5.5» имеет обозначение:



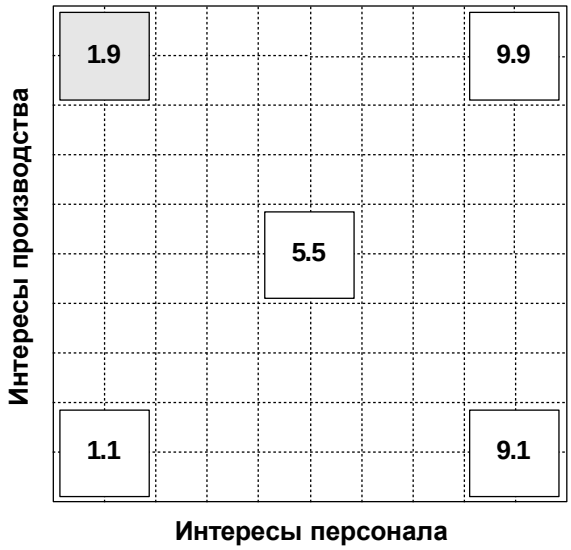
1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

38. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «9.9» имеет обозначение:



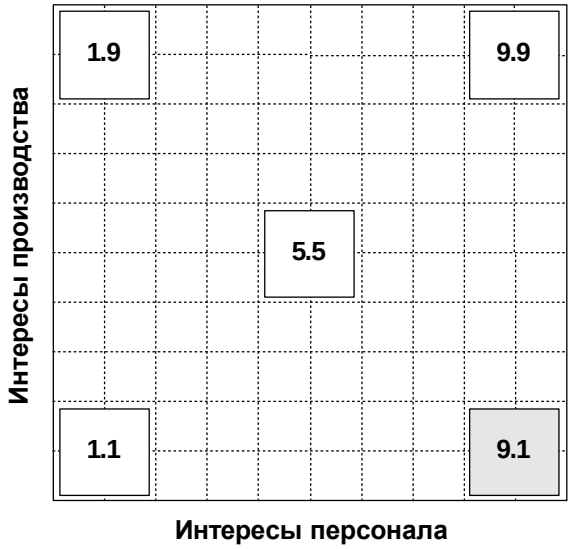
1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

39. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «1.9» имеет обозначение:



1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

40. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «9.1» имеет обозначение:



1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

41. Укажите пару категорий, в которую вкралась логическая ошибка:

1) сударь – сударыня
2) господин – госпожа
3) мсье – мадам
4) молодой человек – девушка
д) император – императрица

42. Укажите пару категорий, в которую вкралась логическая ошибка:

1) официант – официантка
2) стюард – стюардесса
3) директор – директриса
4) секретарь – секретарша
д) работник– работница

43. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда стиль руководства подчиненными S1 именуется:

S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4
Не способен и не готов, или ненадежен	Не способен, но проявляет готовность, или надежен	Способен, но не готов, или ненадежен	Способен и готов, или надежен

1) делегирующим
2) директивным
3) убеждающим
4) участвующим

44. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда стиль руководства подчиненными S3 именуется:

S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4
Не способен и не готов, или ненадежен	Не способен, но проявляет готовность, или надежен	Способен, но не готов, или ненадежен	Способен и готов, или надежен

1) делегирующим
2) директивным

3) убеждающим
4) участвующим

45. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда позиция R1 характеризует подчиненного следующим образом:

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4

1) способен и готов, или надежен
2) способен, но не готов, или ненадежен
3) не способен и не готов, или ненадежен
4) не способен, но проявляет готовность, или надежен

46. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда позиция R3 характеризует подчиненного следующим образом:

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4

1) способен и готов, или надежен
2) способен, но не готов, или ненадежен
3) не способен и не готов, или ненадежен
4) не способен, но проявляет готовность, или надежен

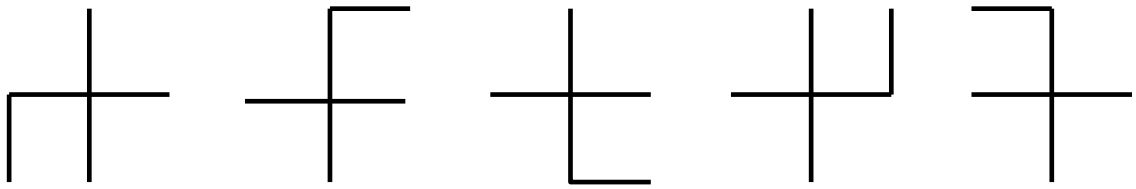
47. В теории мотивации Фредерика Герцберга факторы А и Б именуют:



1) первичными и вторичными
2) материальными и духовными
3) гигиеническими и мотивирующими

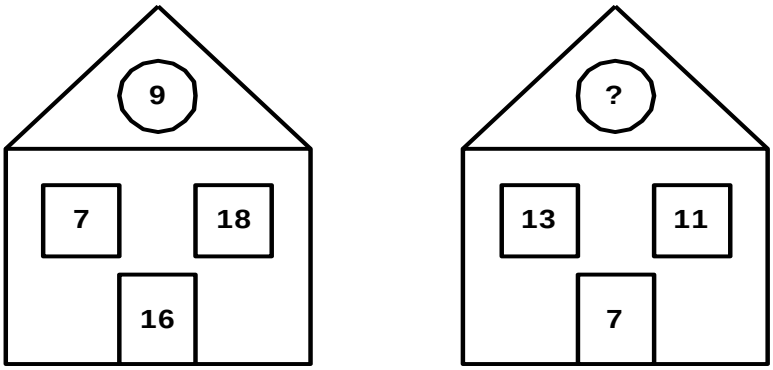
4) основными и дополнительными

48. Исключите лишнюю фигуру:



1 2 3 4 5

49. Вставьте недостающее число:



Правильный ответ: 17

50. Решите анаграммы и исключите лишнее слово:

ОВЛАГ
КОА
БЬО
НИЕЙСЕ
ЙНУДА

Правильный ответ: Волга, Ока, Обь, Енисей, Дунай (лишнее слово)

51. Вставьте пропущенное число:

10 (17) 18
20 ( ) 45

Правильный ответ: 29

52. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда стиль руководства подчиненными S2 именуется:

S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4
Не способен и не готов, или ненадежен	Не способен, но проявляет готовность, или надежен	Способен, но не готов, или ненадежен	Способен и готов, или надежен

1) делегирующим
2) директивным
3) убеждающим
4) участвующим

53. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда стиль руководства подчиненными S4 именуется:

S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4
Не способен и не готов, или ненадежен	Не способен, но проявляет готовность, или надежен	Способен, но не готов, или ненадежен	Способен и готов, или надежен

1) делегирующим
2) директивным
3) убеждающим
4) участвующим

54. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда позиция R2 характеризует подчиненного следующим образом:

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4

1) способен и готов, или надежен

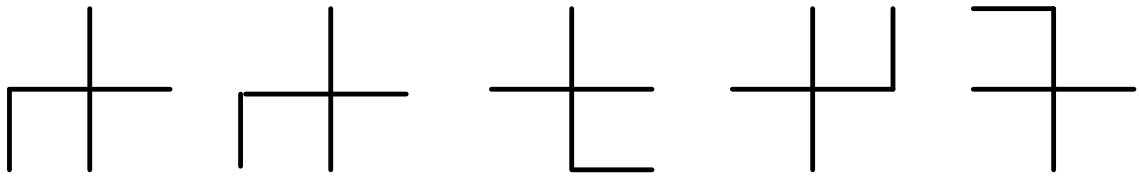
2) способен, но не готов, или ненадежен
3) не способен и не готов, или ненадежен
4) не способен, но проявляет готовность, или надежен

55. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда позиция R4 характеризует подчиненного следующим образом:

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4

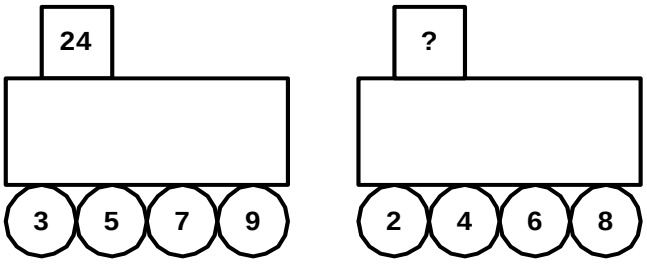
1) способен и готов, или надежен
2) способен, но не готов, или ненадежен
3) не способен и не готов, или ненадежен
4) не способен, но проявляет готовность, или надежен

56. Расположите фигуры в нужной последовательности:



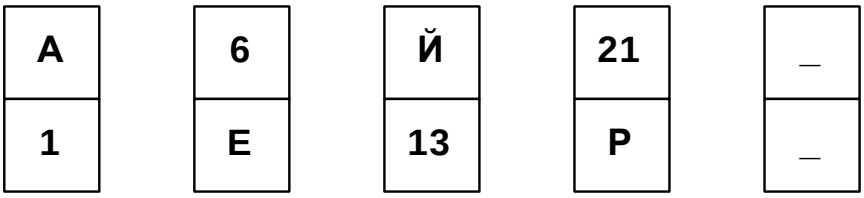
Правильный ответ: 1, 3, 4, 5, 2

57. Вставьте недостающее число:



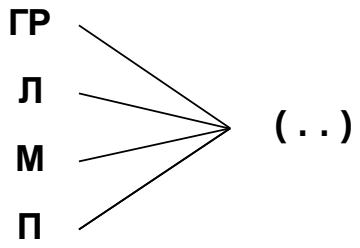
Правильный ответ: 20

58. Вставьте нужную букву и нужное число:



Правильный ответ: Ь (числитель), 30 (знаменатель)

59. Найдите общее окончание для слов:



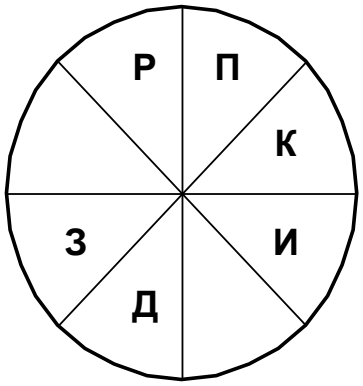
Правильный ответ: ОТ

60. Исключите лишнее слово:

АБРИКОС
БОЛОТО
ВОДКА
РОССИЯ
ГАДОСТЬ

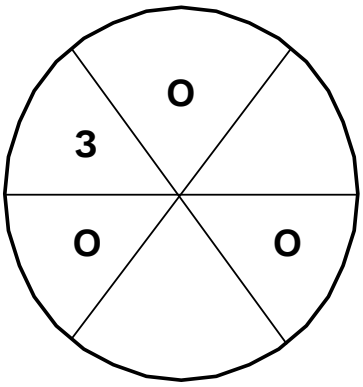
Правильный ответ: РОССИЯ

61. Вставьте недостающие буквы:



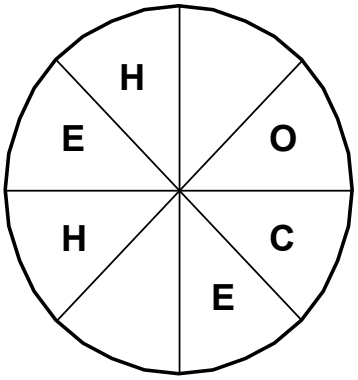
Правильный ответ: ПР<u>А</u>ЗД<u>Н</u>ИК

62. Вставьте недостающие буквы:



Правильный ответ: ЗО<u>Л</u>О<u>Т</u>О

63. Вставьте недостающие буквы:



Правильный ответ: СО<u>М</u>НЕН<u>И</u>Е

64. Укажите, к какой группе (Содержательной или Процессуальной) относятся следующие теории мотивации:

Название теории	С	П
1. Бихевиоризм (Т. подкрепления мотива)		
2. ERG-, или СВР-теория (К. Альдерфер)		
3. Теория справедливости (Дж. С. Адамс)		

Правильный ответ: 1 – П, 2 – С, 3 – П

65. Укажите, к какой группе (Содержательной или Процессуальной) относятся следующие теории мотивации:

Название теории	С	П
1. «Пирамида» А. Маслоу		
2. Теория ожидания (В. Врум)		
3. Теория двух факторов (Ф. Герцберг)		

Правильный ответ: 1 – С, 2 – П, 3 – С

66. Согласно классификации, предложенной Робертом Киосаки, тип «Е» – это:
1. Наёмный работник

2. Предприниматель (самозанятый)
3. Крупный бизнесмен
4. Инвестор

67. Согласно классификации, предложенной Робертом Киосаки, тип «S» – это:
1. Наёмный работник
2. Предприниматель (самозанятый)
3. Крупный бизнесмен
4. Инвестор

68. Согласно классификации, предложенной Робертом Киосаки, тип «B» – это:
1. Наёмный работник
2. Предприниматель (самозанятый)
3. Крупный бизнесмен
4. Инвестор

69. Согласно классификации, предложенной Робертом Киосаки, тип «B» – это:
1. Наёмный работник
2. Предприниматель (самозанятый)
3. Крупный бизнесмен
4. Инвестор

70. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий открытое столкновение противоположных мнений (позиций), называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

71. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий оказание помощи новым сотрудникам (например, наставничество), называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

72. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, целесообразный для анализа внешней среды, разработки общей стратегии развития организации и т.п., называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий

6. Оценивающий
7. Интегрирующий

73. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий сосредоточение усилий на решении текущих (оперативных) задач, называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

74. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий формирование перечня мероприятий, назначение ответственных за их исполнение, указание контрольных дат и т.п., называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

75. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий подведение итогов работы за определенный период времени, поощрение (наказание) ответственных исполнителей и т.п., называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Точка зрения: «Трудно найти рабочего, который не затратил бы значительного количества времени на измышление способов, как замедлить работу и … сохранить вид, будто он работает нормально» (Ф. Тейлор).

Точка зрения: «Если мы внимательно рассмотрим … организацию, будет ли это правительственная или муниципальная, железнодорожная или пароходная, торговая или промышленная, – она везде окажется непроизводительной … Природные наши богатства колоссальны, работники наши толковы, гибки и не боятся труда. И тем не менее все эти огромные преимущества в корне обесцениваются огромной непроизводительностью.

В чем состоит предательская болезнь, расточающая наши природные богатства, наши человеческие возможности, способности нашего оборудования? В неправильной организации» (Г. Эмерсон).

Проанализируйте высказывания классиков менеджмента применительно к российской действительности и ответьте на извечные вопросы «Кто виноват?» и «Что делать?».

Задание 2.

Один из родоначальников научного менеджмента, организационной психологии и управления персоналом Фрэнк Гилбрет (Джилбрет), работая подрядчиком в строительной сфере, однажды встретился с отцом-основателем научного менеджмента Фредериком Тейлором. Последний заметил, что строительство ведется непроизводительно. Фрэнк эмоционально возразил: «У меня работают непроизводительно? Посмотрите, к вечеру у рабочих мокрые рубашки». И услышал невозмутимый ответ: «Когда у них будут сухие рубашки, тогда будет производительная работа!»

Благодаря каким достижениям Ф. Гилбрет стал активным сторонником тейлоризма? Чему учит этот исторический факт?

Задание 3.

В современной литературе персональный менеджмент (самоменеджмент) определяют по-разному: а) как индивидуальную технологию использования рабочего времени; б) как последовательное и целенаправленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности; в) как самоуправление, процесс самодеятельности и возвышения личности; г) как саморазвитие, или «личную тектологию» (организационную науку управления самим собой).

В учебнике «Персональный менеджмент» (коллектив авторов под руководством проф. С.Д. Резника» указана цель персонального менеджмента, состоящая в том, чтобы научиться «наилучшим образом использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (уметь самоопределяться), легче преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни»[10].

А каково Ваше мнение по данной проблеме?

Выразите отношение к известному афоризму: «Век живи – век учись».

Какая из двух стратегий – профессионального или персонального развития – представляется Вам более эффективной в современных условиях? Поясните.

Задание 4.

Предположим, что Вы являетесь руководителем HR-подразделения в крупной российской или мультинациональной компании. Одной из приоритетных задач, возложенных на Вас и коллег, является профессиональное обучение и переобучение персонала.

Опираясь на схему (рис. 1), опишите Ваши действия в ситуациях, когда анализ и оценка результатов недавнего тренинга, проведенного в организации, показали, что ИЭР: а) ≥ 1, б) ≤ 1.

[10] Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник и др. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 22–23.

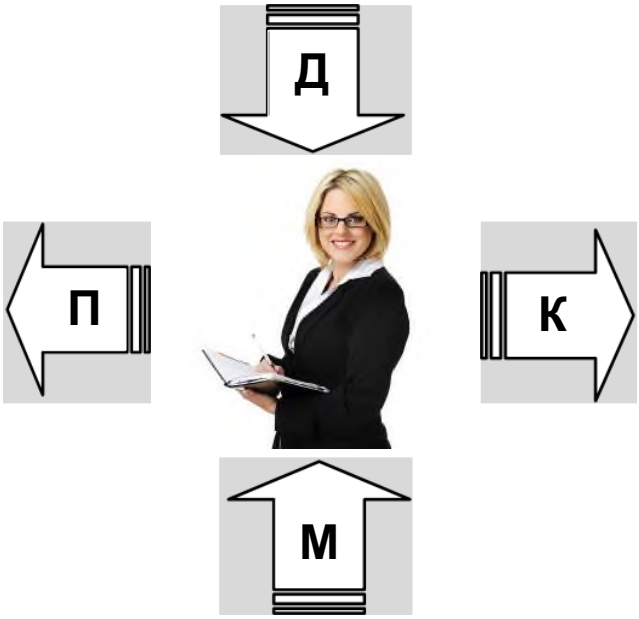


Рис. 1. Индекс эффективности работника (ИЭР) = П×К / Д×М

Задание 5.

Вспомните систему методов самосовершенствования руководителя, предложенную в специальной работе Тома Бойделла и др. «Как улучшить управление организацией» (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.) и заполните фрагмент таблицы 1:

Таблица 1 – Система методов самосовершенствования руководителя (фрагмент)

Наименование метода	Особенности метода		
	сущность	возможности	ограничения
01. Ведение личных записей			
10. Чтение			
19. Подготовка публикаций и материалов для СМИ			

Задание 6.

Вспомните систему методов самосовершенствования руководителя, предложенную в специальной работе Тома Бойделла и др. «Как улучшить управление организацией» (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.) и заполните фрагмент таблицы 1:

Таблица 1 – Система методов самосовершенствования руководителя (фрагмент)

Наименование метода	Особенности метода		
	сущность	возможности	ограничения
02. Ретроспективный обзор событий			
11. Конспектирование			
20. Обучение подчиненных			

Задание 7.

Вспомните систему методов самосовершенствования руководителя, предложенную в специальной работе Тома Бойделла и др. «Как улучшить управление организацией» (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.) и заполните фрагмент таблицы 1:

Таблица 1 – Система методов самосовершенствования руководителя (фрагмент)

Наименование метода	Особенности метода		
	сущность	возможности	ограничения
03. Анализ текущих событий			
12. Составление плана («инвентарная сетка»)			
21. Совершенствование физического и психического здоровья			

Задание 8.

Вспомните систему методов самосовершенствования руководителя, предложенную в специальной работе Тома Бойделла и др. «Как улучшить управление организацией» (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.) и заполните фрагмент таблицы 1:

Таблица 1 – Система методов самосовершенствования руководителя (фрагмент)

Наименование метода	Особенности метода		
	сущность	возможности	ограничения
04. Умение слушать внутреннее «Я» и развитие интуиции			
13. Способы запоминания материала			
22. Самоанализ (восприятие себя со стороны)			

Задание 9.

Вспомните систему методов самосовершенствования руководителя, предложенную в специальной работе Тома Бойделла и др. «Как улучшить управление организацией» (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.) и заполните фрагмент таблицы 1:

Таблица 1 – Система методов самосовершенствования руководителя (фрагмент)

Наименование метода	Особенности метода		
	сущность	возможности	ограничения
05. Смелость в использовании новых идей и концепций			
14. Совершенствование логического мышления			
23. Поддержание компромиссных отношений с окружающими			

Задание 10.

Вспомните систему методов самосовершенствования руководителя, предложенную в специальной работе Тома Бойделла и др. «Как улучшить управление организацией» (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.) и заполните фрагмент таблицы 1:

Таблица 1 – Система методов самосовершенствования руководителя (фрагмент)

Наименование метода	Особенности метода		
	сущность	возможности	ограничения
06. Эксперименты с новыми типами (стилями) поведения и управления			
15. Обучение на курсах и в вузах (дополнительное образование)			
24. «Совершенствование» темперамента и характера			

Задание 11.

Вспомните систему методов самосовершенствования руководителя, предложенную в специальной работе Тома Бойделла и др. «Как улучшить управление организацией» (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.) и заполните фрагмент таблицы 1:

Таблица 1 – Система методов самосовершенствования руководителя (фрагмент)

Наименование метода	Особенности метода		
	сущность	возможности	ограничения
07. Укрепление силы воли			
16. Самостоятельное обучение (подбор обучающих программ)			
25. Выработка индивидуального стиля управления			

Задание 12.

Вспомните систему методов самосовершенствования руководителя, предложенную в специальной работе Тома Бойделла и др. «Как улучшить управление организацией» (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.) и заполните фрагмент таблицы 1:

Таблица 1 – Система методов самосовершенствования руководителя (фрагмент)

Наименование метода	Особенности метода		
	сущность	возможности	ограничения
08. Развитие способности к восприятию инноваций			
17. Выполнение специальных заданий и разработка собственных проектов			
26. Развитие коммуникативных навыков			

Задание 13.

Вспомните систему методов самосовершенствования руководителя, предложенную в специальной работе Тома Бойделла и др. «Как улучшить управление организацией» (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.) и заполните фрагмент таблицы 1:

Таблица 1 – Система методов самосовершенствования руководителя (фрагмент)

Наименование метода	**Особенности метода**		
	сущность	**возможности**	**ограничения**
09. Работа на низшим и высшим «Я»			
18. Участие в профсоюзах, движениях и самодеятельных организациях			
27. Развитие групповых форм обучения			

Задание 14.

Вспомните «семерку» стилей руководства, представленную в специальной работе Тома Бойделла и др. «Как улучшить управление организацией» (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.) и заполните фрагмент таблицы 2:

Таблица 2 – Основные стили руководства: сравнительный анализ (фрагмент)

Наименование стиля	Характеристики стиля		
	сущность и особенности	возможности (достоинства)	ограничения (недостатки)
01. Конфронтационный			
02. Поддерживающий			

Задание 15.

Вспомните «семерку» стилей руководства, представленную в специальной работе Тома Бойделла и др. «Как улучшить управление организацией» (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.) и заполните фрагмент таблицы 2:

Таблица 2 – Основные стили руководства: сравнительный анализ (фрагмент)

Наименование стиля	Характеристики стиля		
	сущность и особенности	возможности (достоинства)	ограничения (недостатки)
03. Теоретический			
04. Практический			

Задание 16.

Вспомните «семерку» стилей руководства, представленную в специальной работе Тома Бойделла и др. «Как улучшить управление организацией» (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.) и заполните фрагмент таблицы 2:

Таблица 2 – Основные стили руководства: сравнительный анализ (фрагмент)

Наименование стиля	Характеристики стиля		
	сущность и особенности	возможности (достоинства)	ограничения (недостатки)
05. Планирующий			
06. Интегрирующий			

Задание 16.

Вспомните «семерку» стилей руководства, представленную в специальной работе Тома Бойделла и др. «Как улучшить управление организацией» (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.) и заполните фрагмент таблицы 2, дополнив ее характеристикой индивидуального стиля управления:

Таблица 2.

Основные стили руководства: сравнительный анализ (фрагмент)

Наименование стиля	Характеристики стиля		
	сущность и особенности	возможности (достоинства)	ограничения (недостатки)
07. Интегрирующий			
08. Индивидуальный			

Задание 17.

Организуя систему делового общения и выстраивая сеть коммуникаций, руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять современный арсенал способов и средств их преодоления.

Заполните таблицу, а затем поясните (аргументируйте) свои рекомендации:

Таблица 3 – Коммуникативные барьеры и методы их преодоления (фрагмент)

Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемые действия
Физические, пространственные	•	•
	•	•
	•	•

Задание 18.

Организуя систему делового общения и выстраивая сеть коммуникаций, руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять современный арсенал способов и средств их преодоления.

Заполните таблицу, а затем поясните (аргументируйте) свои рекомендации:

Таблица 3 – Коммуникативные барьеры и методы их преодоления (фрагмент)

Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемые действия

Личностные, персональные	• • •	• • •

Задание 19.

Организуя систему делового общения и выстраивая сеть коммуникаций, руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять современный арсенал способов и средств их преодоления.

Заполните таблицу, а затем поясните (аргументируйте) свои рекомендации:

Таблица 3 – Коммуникативные барьеры и методы их преодоления (фрагмент)

Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемые действия
Языковые (лингвистические, семантические)	• • •	• • •

Задание 20.

Организуя систему делового общения и выстраивая сеть коммуникаций, руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять современный арсенал способов и средств их преодоления.

Заполните таблицу, а затем поясните (аргументируйте) свои рекомендации:

Таблица 3 – Коммуникативные барьеры и методы их преодоления (фрагмент)

Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемые действия
Служебно-должностные, организационно-управленческие	• • •	• • •

Задание 21.

Организуя систему делового общения и выстраивая сеть коммуникаций, руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять современный арсенал способов и средств их преодоления.

Заполните таблицу, а затем поясните (аргументируйте) свои рекомендации:

Таблица 3 – Коммуникативные барьеры и методы их преодоления (фрагмент)

Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемые действия
Культурные (политические, нравственные, религиозные и др.)	• • •	• • •

Задание 22.

Предположим, что Вы являетесь руководителем HR-службы (профиль организации – по Вашему усмотрению) и должны запланировать и организовать проведение тренинга для 2-3 категорий персонала.

Опираясь на методологию И. Лернера (рис. 2) и необходимые допущения, обоснуйте целесообразность проведения занятия информационно-рецептивным методом.

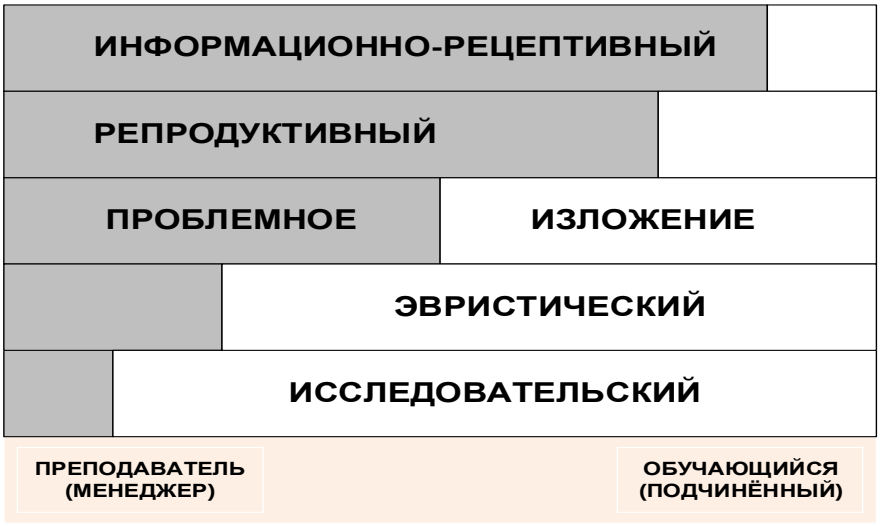


Рис. 2. Система общедидактических методов (версия И.Я. Лернера)

Задание 23.

Предположим, что Вы являетесь руководителем HR-службы (профиль организации – по Вашему усмотрению) и должны запланировать и организовать проведение тренинга для 2-3 категорий персонала.

Опираясь на методологию И. Лернера (рис. 2) и необходимые допущения, обоснуйте целесообразность проведения занятия репродуктивным методом.

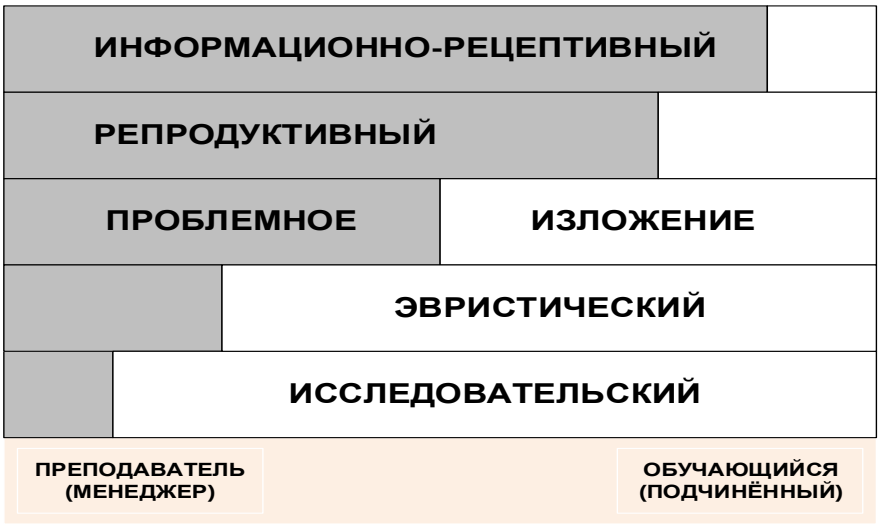


Рис. 2. Система общедидактических методов (версия И.Я. Лернера)

Задание 24.

Предположим, что Вы являетесь руководителем HR-службы (профиль организации – по Вашему усмотрению) и должны запланировать и организовать проведение тренинга для 2-3 категорий персонала.

Опираясь на методологию И. Лернера (рис. 2) и необходимые допущения, обоснуйте целесообразность проведения занятия проблемным методом.

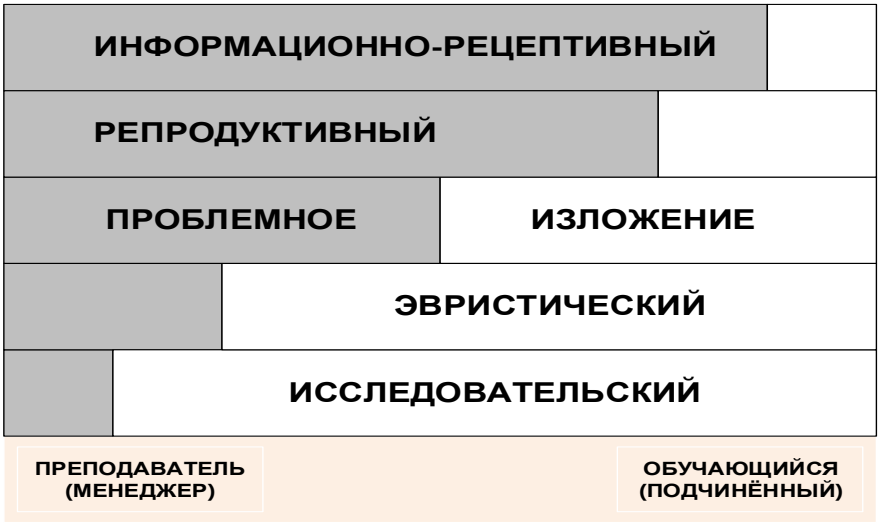


Рис. 2. Система общедидактических методов (версия И.Я. Лернера)

Задание 25.

Предположим, что Вы являетесь руководителем HR-службы (профиль организации – по Вашему усмотрению) и должны запланировать и организовать проведение тренинга для 2-3 категорий персонала.

Опираясь на методологию И. Лернера (рис. 2) и необходимые допущения, обоснуйте целесообразность проведения занятия с элементами исследовательского или эвристического методов.

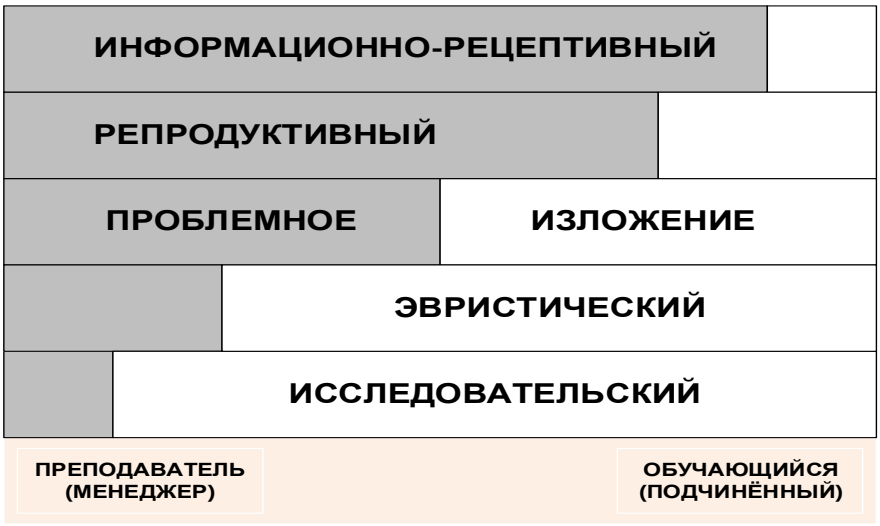


Рис. 2. Система общедидактических методов (версия И.Я. Лернера)

Шкала оценивания устных ответов на экзамене по дисциплине

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания

Высокий (продвинутый)	10 (5+)	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации Ярко выражены
	9 (5)	Знания по всем вопросам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы Выраженные профессионально-личностные качества
	8 (5-)	Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами
Базовый (средний)	7 (4+)	Знания по всем разделам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные и полные Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
	6 (4)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточно полные и систематизированные Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
	5 (4-)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточные Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минимальный (низкий)	4 (3+)	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания
	3 (3)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Недостаточно полный объем Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий

	2 (3-)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Фрагментарные знания Низкий уровень культуры исполнения заданий
	1 (2)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания результатов тестирования и практикоориентированных заданий

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
8-10 (5) – «отлично»	80-100 %
5-7 (4) – «хорошо»	65-79%
2-4 (3) – «удовлетворительно»	50-64%
1 (2) – «неудовлетворительно»	Менее 50%

4.4. Методические материалы

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Экзамен является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

- промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе Московского областного филиала РАНХиГС.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме экзамена, к которому допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основные формы проведения занятий по дисциплине: лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

1. В процессе лекционных занятий рассматриваются теоретико-методологические и прикладные, общие и специальные аспекты современной организационно-управленческой деятельности. Посещаемость лекций входит в балльную оценку по дисциплине и контролируется преподавателем.

2. На практических занятиях проводится выборочный устный или письменный опрос по теоретико-методологическим и прикладным аспектам учебной дисциплины, а также обсуждаются проблемно-поисковые задания из Практикума, конкретные ситуации и пр. Посещаемость практических занятий входит в балльную оценку по дисциплине.

При подготовке к практическому занятию следует:

– тщательно изучить рекомендованную литературу для углубленного постижения и закрепления теоретического материала;

– подготовить аргументированные ответы по каждому дидактическому блоку Практикума в устной или письменной форме (по указанию преподавателя дисциплины).

За работу на практическом занятии, исходя из продемонстрированных знаний, умений и навыков, студенты могут набрать определенное количество баллов.

Практические занятия являются существенным элементом учебного процесса. Они призваны обеспечить углубленное изучение курса, привить обучающимся навыки самостоятельного решения практических заданий и анализа учебной информации, сформиро-

вать и развить у студентов научное мышление, умение активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать свое мнение.

Цель практического занятия состоит в уяснении, усвоении и закреплении студентами теоретических знаний. На практических занятиях студенты учатся творчески мыслить, аргументировать и отстаивать свою позицию, правильно и доходчиво излагать свои мысли перед аудиторией, овладевать культурой речи.

В ходе практического занятия, в первую очередь, студенты обсуждают теоретические вопросы. Затем учащиеся сообщают варианты выполненных заданий самостоятельной работы

Выступление на занятии должно удовлетворять следующим требованиям:

- четкое изложение теории рассматриваемого вопроса, анализ его основных положений;
- выдвигаемые теоретические положения должны подкрепляться практическими примерами;
- завершать ответ должны собственные выводы студента.

Важно, чтобы каждый студент стремился к активному участию в обсуждении проблем и решении задач.

На практическом занятии преподаватель может предложить новые дополнительные задачи, которые необходимо решить здесь же, и тем самым проверить, насколько глубоко освоены теоретические вопросы по теме и практический материал.

3. Самостоятельная работа. В самостоятельную работу студентов входит:

- подготовка к практическому занятию (освоение теоретического материала, подготовка самостоятельных работ, проблемные вопросы);
- выполнение заданий преподавателя;
- знакомство с дополнительной литературой и со статистическими данными по изучаемым проблемам.

Самостоятельная работа студентов является неотъемлемой частью процесса обучения, специфическим педагогическим средством организации и управления самостоятельной деятельностью студентов в учебном процессе.

Самостоятельная работа может быть представлена как средство организации самообразования и воспитания самостоятельности как личностного качества. Как явление самовоспитания и самообразования, самостоятельная работа студентов обеспечивается комплексом профессиональных умений студентов; в частности, умением планировать и осуществлять поиск ответов по широкому кругу вопросов, рационально организовывать свое рабочее место и время.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений.

Самостоятельная работа обеспечивает выполнение ряда функций, к числу которых относятся:

- информационно-обучающая;
- развивающая;
- ориентирующая и стимулирующая;
- воспитательная;
- исследовательская.

Виды самостоятельной работы, реализуемые в рамках данного курса:

- конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;
- проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературы) и подготовка практических заданий, участие в тематических дискуссиях;

- выполнение индивидуальных заданий (рефераты, доклады, сообщения);
- моделирование или анализ конкретных ситуаций, поиск и обоснование альтернативных решений.

С самого начала освоения курса студентам рекомендуется приступить к систематической работе с рекомендованной литературой и методическими материалами в формате заблаговременной подготовки к очередному аудиторному занятию, включая лекционные. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории. Можно отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по данному курсу имеют определенную специфику. Студент обязан пользоваться библиотекой вуза.

Задания для самостоятельной подготовки

Тема 1. Общая теория и методология персонального менеджмента

Опираясь на знания, полученные в процессе изучения дисциплины «Современные теории менеджмента» и схему эволюции основных концепций менеджмента в XX веке, проанализируйте основные факторы конституирования персонального менеджмента как самостоятельной отрасли управленческой науки и учебной дисциплины.

В процессе изучения основной литературы необходимо постичь диалектику общекультурных, специальных и персональных качеств, образующих сплав модели личности менеджера.

Тема 2. ГСФ-концепция развития индивида и общества

Главная цель данной темы – уяснение сущности ГСФ-метода и содержания трех подсистем (генетической, субъектной, функциональной) развития личности и общества. Кроме того, в процессе ее изучения важно обратить внимание на прикладной аспект ГСФ-методологии, т.е. применимость к решению актуальных организационно-управленческих проблем.

Тема 3. Личностный рост менеджера как социальный феномен и оргсистема (концепция Т. Бойделла)

Квинтэссенцией данной темы выступает методология саморазвития современного руководителя, изложенная на основе концепции Тома Бойделла и др. (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.). Анализируя текст первоисточника, следует детально изучить характеристики 7 стилей управления и 27 методов самосовершенствования руководителя.

Тема 4. Основные концепции лидерства и пути их реализации

Изучите основную и, если нужно, дополнительную литературу, чтобы объяснить различия между универсальным и ситуационным подходами к проблеме лидерства.

Проанализируйте основные достоинства и недостатки 3-4 концепций лидерства.

Тема 5. Основные стили управления и индивидуальный стиль менеджера

Сформулируйте понятие «индивидуальный стиль управления» и рассмотрите его содержание в контексте 2-3 известных Вам классификаций управленческих стилей.

Тема 6. Система интенсивного обучения персонала (концепция А.А. Золотарева)

Познакомьтесь с моделью интенсивного обучения персонала и на примере какого-либо образовательного проекта или профессионального тренинга конкретизируйте содержание каждого из 8 элементов этой системы.

Опишите пять ситуаций, в которых использование общедидактических методов (концепция И. Лернера) представляется Вам наиболее эффективным, оптимальным.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Ильин В. А. Психология лидерства: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2022. – 311 с. / https://urait.ru/book/psihologiya-liderstva-489128

2. Консультирование и коучинг персонала в организации: учебник и практикум для вузов / Под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. – М.: Юрайт, 2021. – 370 с. / https://urait.ru/book/konsultirovanie-i-kouching-personala-v-organizacii-489142

3. Персональный менеджмент: учебник / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, Ф.Е. Удалов, И.С. Чемезов; под общ. ред. С.Д. Резника. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 453 с. / https://znanium.com/catalog/product/1044377

4. Свенцицкий А. Л. Организационная психология: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2019. – 504 с. – (Серия: Бакалавр. Академический курс). Режим доступа: https://www.urait.ru/book/organizacionnaya-psihologiya-425235

5. Слинкова О. К. Персональный менеджмент: учебное пособие для вузов. – М.: Юрайт, 2022. – 105 с. / https://urait.ru/book/personalnyy-menedzhment-497385

6. Смоловик Г.Н. Персональный менеджмент: учебное пособие. – Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2020. –137 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS / https://www.iprbookshop.ru/102130.html

6.2. Дополнительная литература

7. Кочеткова А.И. Организационное поведение и организационное моделирование: в 3 ч. Ч. 1. Основы, сущность и модели: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. – 6-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2022. – 249 с. / https://urait.ru/book/organizacionnoe-povedenie-i-organizacionnoe-modelirovanie-v-3-ch-chast-1-osnovy-suschnost-i-modeli-490637

8. Кочеткова А.И. Организационное поведение и организационное моделирование: в 3 ч. Ч. 2. Психологические механизмы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. – 6-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2022. – 351 с. / https://urait.ru/book/organizacionnoe-povedenie-i-organizacionnoe-modelirovanie-v-3-ch-chast-2-psihologicheskie-mehanizmy-491136

9. Кочеткова А.И. Организационное поведение и организационное моделирование: в 3 ч. Ч. 3. Комплексные методы адаптивного организационного поведения: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. – 6-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2022. – 207 с. / https://urait.ru/book/organizacionnoe-povedenie-i-

organizacionnoe-modelirovanie-v-3-ch-chast-3-kompleksnye-metody-adaptivnogo-organizacionnogo-povedeniya-491138

9. Планирование карьеры (Harvard Business Review on Managing Your Career). – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 208 с. (Серия «Классика Harvard Business Review») Подробнее: https://www.labirint.ru/books/308567/

10. С чего начинается лидер (Harvard Business Review on What Makes a Leader). – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 232 с. (Серия «Классика Harvard Business Review») Подробнее: https://www.labirint.ru/books/308577/

11. Kreitner R. Organizational behavior / Robert Kreitner, Angelo Kinicki. – 10th ed. – N.Y.: McGrawHill / Irwin, 2013. – 564 p. Подробнее: https://www.amazon.com/dp/B073MPP15K/ref=rdr_kindle_ext_tmb

12. Luthans F. Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. – 14th ed. / Fred Luthans, Brett C. Luthans, Kyle W. Luthans. — Charlotte (NC): Information Age Publishing Inc., 2021. — xx, 536 p. See also: https://archive.org/details/organizationalbe0011luth

13. Robbins S.P., Judge T.A. Essentials of Organizational Behavior. – 14th ed. – L.: Pearson, 2018. – 400 p. / See also: https://archive.org/details/essentialsoforga0000robb_04ed

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

14. Понуждаев Э.А. Популярный маркетинг или Весь маркетинг на 150 страницах [Электронный ресурс] / Э.А. Понуждаев. – Электрон. дан. – М.: ФЛИНТА, 2016. – 160 с. Режим доступа: https://e.lanbook.com/book/89891

15. Понуждаев Э.А. Популярный менеджмент или Весь менеджмент на 150 страницах [Электронный ресурс] / Э.А. Понуждаев. – Электрон. дан. – М.: ФЛИНТА, 2016. – 150 с. Режим доступа: https://e.lanbook.com/book/89890

16. Понуждаев Э.А. Основы гендерологии: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ФЛИНТА, 2016. – 544 с. Режим доступа: https://e.lanbook.com/book/91012

17. Понуждаев Э.А., Семенова М.Э. Основы менеджмента: учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты). – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2021. – 404 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618660

6.4. Нормативные правовые документы

18. Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ (ред. от 01.04.2022) «О противодействии коррупции» // КонсультантПлюс. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/

19. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г. (протокол N 21)) // КонсультантПлюс. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/

6.5. Интернет-ресурсы, справочные материалы

20. https://fortune.com/global500/ (The Fortune Global 500)
21. https://www.bloomberg.com
22. https://www.cia.gov/library/publications/resources (The World Factbook)
23. https://www.cia.gov/library/publications/resources (World Leaders)
24. http://www.imf.org (World Economic Outlook Database)
25. http://interbrand.com (100 best global brands)

26. https://ru.investing.com/
27. https://www.ft.com/ft500 (FT Global 500)
28. https://www.top1000.amr.ru/ (Рейтинг «Топ 1000 российских менеджеров»)
29. http://www.rbc.ru/
30. http://data.worldbank.org (World Bank Open Data)
31. https://brandirectory.com/rankings (Global rankings; Brand rankings by sector and country)
32. https://riarating.ru/ (Топ 100 крупнейших по капитализации компаний России)
33. https://www.forbes.com/list (The Global 2000, The real-time billionaires list, etc.)

6.6. Периодические издания

34. Журнал «Вопросы психологии» / http://www.voppsy.ru/
35. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом» / http://www.mavriz.ru/
36. «Менеджмент в России и за рубежом» / http://www.mevriz.ru/
37. «Психологический журнал» / http://www.ipras.ru/cntnt/rus/institut_p/psihologic.html
38. Журнал «Социологические исследования» (СОЦИС) / http://socis.isras.ru/
39. Журнал «Управление персоналом» / http://www.top-personal.ru/

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

– специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);

– техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет Microsoft Office2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint);

– экраном для демонстрации презентаций и фильмов;

– учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Московского областного филиала РАНХиГС.

В учебном процессе используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:

– демонстрационный авторский мультимедийный курс в форме презентаций;

– электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (https://www.iprbookshop.ru/); «Юрайт» (https://urait.ru/) «Лань» (URL: https://e.lanbook.com/).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome и др.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com

	• ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт https://urait.ru/ • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин, содержатся в материалах для проведения занятий лекционного и семинарского типа.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ*

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Таблица 2.

Количество астрономических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины, час.				
		Всего	Семестры*			
			1	2	3	4
Очная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***22,5***	***22,5***			
лекционного типа (Л)		***4,5***	***4,5***			
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***18***	***18***			
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)						
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***65,25***	***65,25***			
Промежуточная аттестация	**форма**	***Экзамен***	***Экзамен***			
	час.	***20,25***	***20,25***			
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***108/4***	***108/4***			

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Раздел 1	**Персональный менеджмент**	**42,75**	**2,25**		**9**		**31,5**	
Тема 1.1	Общая теория и методология персонального менеджмента	14,25	0,75		3		10,5	П, Д
Тема 1.2	ГСФ-концепция развития индивида и общества	14,25	0,75		3		10,5	П, Д
Тема 1.3	Личностный рост как социальный феномен и оргсистема (концепция Т. Бойделла)	14,25	0,75		3		10,5	П, Д, Р
Раздел 2	**Руководство и лидерство**	**45**	**2,25**		**9**		**33,75**	
Тема 2.1	Основные концепции лидерства и пути их реализации	13,5	0,75		3		11,25	П, Д
Тема 2.2	Основные стили управления и ин-	13,5	0,75		3		11,25	П, Д

	дивидуальный стиль менеджера							
Тема 2.3	Система интенсивного обучения персонала (концепция А.А. Золотарева)	13,5	0,75		3		11,25	П, Д, Р
Промежуточная аттестация		**20,25**						Экзамен
	Всего:	**108**	**4,5**		**18**		**65,25**	**20,25**

** Примечание. Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), практикум (П), эссе (Э), реферат (Р), дискуссия (Д) и др.*

*Действует с 01 сентября 2017 года в соответствии с Приказом Минобрнауки России от 05.04.2017 № 301 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры".

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.ОД.3 Управленческая экономика
(код и наименование РПД)

Упр. экономика
(сокращенное наименование дисциплины)

Магистратура
(уровень образования)

38.04.01Экономика
(код и наименование направления подготовки)

Очная, заочная
формы обучения

Год набора - 2023

Красногорск, 2022 г.

Автор(ы)–составитель(и):
кандидат экономических наук, доцент кафедры Экономики и финансов
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) *(наименование кафедры)*

Евдокимов С.Ю.
(Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой:
Профессор, к.э.н., заведующий кафедрой экономики и финансов Головецкий Н.Я.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «*Управленческая экономика»* рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Экономики и финансов

(наименование структурного подразделения)

протокол от «01» августа 2022 г. № 8

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине , соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…….....
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……..
3. Содержание и структура дисциплины ……....
4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине ……..……...
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины ……...
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине ……
   6.1. Основная литература……..……...……
   6.2. Дополнительная литература……...……..……
   6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы…….
   6.4. Нормативные правовые документы…….……..……..
   6.5. Интернет-ресурсы…….……..……....
   6.6. Иные источники…….…….……..……...
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы ……...…..……..

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине , соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1.Дисциплина «Управленческая экономика» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	З	3 этап

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта и профессиональным задачам

Профессиональные действия (ОТФ) [1]	Код этапа	Результаты обучения
-Разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений)	УК-1	знания: о основных микроэкономических концепций и модели поведения экономических агентов, необходимые для принятия управленческих решений; о структуре и методов анализа ценообразования, показателей функционирования фирмы в условиях рынка совершенной и несовершенной конкуренции; о особенностях функционирования рынков ресурсов; о экономических функциях и роли государства в регулировании рыночной экономики; о структуре, цели и показателях функционирования национальной экономики; о цели и средствах макроэкономической политики и условия формирования устойчивого развития экономических субъектов и экономики в целом.
		умения: оценивать различные варианты макроэкономической политики и прогнозировать последствия государственного воздействия на экономику фирмы; проводить количественное прогнозирование и моделирование управления бизнес-процессами.

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

1.1. Студенты также должны овладеть навыками: практического применения приемов и методов расчета и анализа социально-экономических показателей; самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

ДисциплинаБ1.В.08 «Управленческая экономика» изучается на 1 курсе во 2 семестре в соответствии с Учебным планом магистров направления 38.04.01 Экономика направленности «Экономика и управление проектами» в объеме 4 ЗЕТ.

Освоение дисциплины «Управленческая экономика» опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области экономики и менеджмента умения и навыки в области управления и организации предпринимательской деятельности.

Дисциплина «Управленческая экономика» реализуется после изучения следующих дисциплин:

Управление проектами;

Микроэкономика (продвинутый уровень);

Управление и организация предпринимательской деятельности.

На контактную работу с преподавателем выделено 24 академических часа, из них 8 – лекции, 16-практические занятия, на самостоятельную работу отведено – 48 часов.

Форма промежуточной аттестации по дисциплине в соответствии с Учебным планом магистров направления 38.04.01 Экономика направленности «Экономика и управление проектами» - экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 2.

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Управленческая экономика: содержание, цели и задачи	24	2		4		18	
Тема 2	Оценка и прогнозирование спроса и предложения. Эластичность	16	2		4		10	
Тема 3	Теория и оценка производства	15	2		4		9	

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 4	Государственное регулирование рыночной экономики	17	2		4		11	
Всего:		**72**	**8**		**16**		**48**	

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 1	Управленческая экономика: содержание, цели и задачи	24	2		4		18	
Тема 2	Оценка и прогнозирование спроса и предложения. Эластичность	16	2		4		10	
Тема 3	Теория и оценка производства	15	2		4		9	
Тема 4	Государственное регулирование рыночной экономики	17	2		4		11	
Всего:		**72**	**8**		**16**		**48**	

Примечание:

** – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;*

*** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.*

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 1	Управленческая экономика: содержание, цели и задачи	Понятие и методология управленческой экономики. Кривая производственных возможностей и роль альтернативных издержек в принятии управленческих решений. Управление трансакционными издержками фирмы. Управление трансакционными издержками фирмы.
Тема 2	Оценка и прогнозирование спроса и предложения. Эластичность	Понятия спроса и предложения. Рыночное равновесие. Значение эластичности в принятии решений. Государственное воздействие на рыночное равновесие. Оценка и прогнозирование спроса.
Тема 3	Теория и оценка производства	Производство и производственная функция. Деятельность фирмы в краткосрочном периоде. Закон убывающей отдачи. Долгосрочный период производства: изокванта и изокоста. Определение оптимальной комбинации ресурсов.
Тема 4	Государственное регулирование рыночной экономики	Цели, функции и инструменты государственного регулирования рыночной экономики. Обеспечение законодательной базы конкуренции. Управление внешними эффектами рынка (теорема Р. Коуза).

4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины«Управленческая экономика» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:
– при проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа
– при проведении занятий семинарского типа: опрос, тестирование, контрольная работа

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме: экзамена

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Примерное содержание практических занятий (инструменты контроля успеваемости: вопросы, тренинги, доклады и т.д.)

Групповое занятие в интерактивной форме по теме*"Управленческая экономика: содержание, цели и задачи"*

Цель: получение теоретических и практических знаний об управленческой экономике, ее содержании, цели и задачах.

Содержание занятия:

1.Вводно-установочная часть преподавателя

2.Вопросы к обсуждению:

- Понятие и методология управленческой экономики.
- Кривая производственных возможностей и роль альтернативных издержек в принятии управленческих решений.
- Управление трансакционными издержками фирмы.
- Управление трансакционными издержками фирмы.

3.Оценка самостоятельной работы

Задания для самостоятельной работы: подготовить выступления по темам:

- Управленческая экономика в системе экономических наук.
- Роль и задачи управленческой экономики в подготовке специалистов управленческого профиля.
- Спрос и величина спроса.
- Индивидуальный и рыночный спрос.
- Факторы спроса.
- Функция спроса.
- Закон спроса и кривая спроса.
- Эффекты Гиффена, Веблена.
- Предложение и величина предложения.
- Функция предложения.
- Закон предложения.
- Изменение предложения и величины предложения.
- Взаимодействие спроса и предложения.
- Понятие рыночного равновесия, равновесной цены и равновесного количества.
- Излишек потребителя.
- Излишек производителя.
- Регулирование рынка.
- Влияние налогов и субсидий на равновесную цену и равновесное количество. Административный контроль над ценами и рыночный механизм.

Групповое занятие в интерактивной форме по теме *"Оценка и прогнозирование спроса и предложения. Эластичность"*

Цель: получение теоретических и практических знаний об оценке и прогнозировании спроса и предложения, эластичности, как экономической категории.

Содержание занятия:

1.Вводно-установочная часть преподавателя

2.Вопросы к обсуждению:

- Понятия спроса и предложения. Рыночное равновесие.
- Значение эластичности в принятии решений.
- Государственное воздействие на рыночное равновесие.
- Оценка и прогнозирование спроса.

3.Оценка самостоятельной работы

Задания для самостоятельной работы: подготовить выступления по темам:

1. Понятие эластичности в экономике.
2. Эластичность спроса по цене.
3. Коэффициент эластичности спроса по цене.
4. Области практического применения теории ценовой эластичности спроса.
5. Перекрестная эластичность спроса.
6. Эластичность спроса по доходу.
7. Эластичность спроса и выручка продавцов.
8. Ценовая эластичность предложения.
9. Фактор времени и изменение ценовой эластичности предложения.

10. Теория спроса и предложения и её учёт при принятии управленческих решений.

Групповое занятие в интерактивной форме по теме*«Теория и оценка производства»*

Цель и задачи: приобретение практических навыков в применении теории и оценки производства.

1.Вопросы к обсуждению:

- Производство и производственная функция.
- Деятельность фирмы в краткосрочном периоде.
- Закон убывающей отдачи.
- Долгосрочный период производства: изокванта и изокоста.
- Определение оптимальной комбинации ресурсов.

2.Решение практических задач по теме

1) Технология разработки прогноза социально-экономического развития.

2) Основные методологические принципы и задачи прогноза социально-экономического развития.

3) Классификация (типизация) прогнозов.

Ответы на вопросы должны быть обстоятельными и развернутыми

3. Задача

Между предприятиями-изготовителями установились определенные хозяйственные связи. Первое предприятие продало свою продукцию второму предприятию на сумму 10 млн. руб., а остальную продукцию реализовало на товарном рынке на 20 млн. руб. Второе и третье предприятие поставили четвертому предприятию продукцию, соответственно, на 50 и 100 млн руб.; четвертое - пятому на сумму 400 млн руб. Пятое предприятие, реализовав свою продукцию на рынке, получило 700 млн руб. Рассчитайте величину конечного продукта (КП) и промежуточного продукта (ПП), а также размер валового внутреннего продукта (ВВП), созданного этими предприятиями.

3.Оценка самостоятельной работы

Задания для самостоятельной работы: подготовить выступления по темам:

- Основные модели рынков совершенной и несовершенной конкуренции.
- Определение цены и объемов производства для конкурентной фирмы.
- Равновесие рынка свободной конкуренции.
- Границы эффективности конкурентных рынков.
- Общая характеристика рынков несовершенной конкуренции.
- Монополия и ее виды.
- Поведение фирмы в условиях чистой монополии.
- Ценовая дискриминация. Рыночная власть.
- Модель рынка монополистической конкуренции.
- Экономическая прибыль фирмы в условиях монополистической конкуренции в краткосрочном и долгосрочном периодах.
- Экономические последствия неценовой конкуренции.
- Монополистическая конкуренция и экономическая эффективность.

Групповое занятие в интерактивной форме по теме*«Государственное регулирование рыночной экономики»*

Цель и задачи: приобретение практических навыков в выработке управленческих решений о государственном регулировании рыночной экономики.

1.Вопросы к обсуждению:

1. Цели, функции и инструменты государственного регулирования рыночной экономики.

2. Обеспечение законодательной базы конкуренции.
3. Управление внешними эффектами рынка (теорема Р. Коуза).

2.Решение практических задач по теме

1) Основные макроэкономические показатели экономики страны.
2) Расчеты по индикативному планированию.
3) Программно-целевой метод планирования и его особенности.

Ответы на вопросы должны быть обстоятельными и развернутыми

3. Задача

Национальное производство включает два условных товара: X и Y. X - потребительский товар, Y - инвестиционный товар. В текущем году произведено 200 единиц товара X по цене 2 дол. за единицу и 10 единиц товара Y по цене 4 дол. за единицу. К концу текущего года 6 используемых единиц инвестиционного товара должны быть заменены новыми в связи с их полным полезным использованием.

Определить: ВВП, ЧВП, объем валовых инвестиций, объем чистых инвестиций.

3.Оценка самостоятельной работы

Задания для самостоятельной работы: подготовить выступления по темам:

- Объективная необходимость государственного вмешательства в функционирование рыночной экономики.
- «Провалы рынка», их влияние на функционирование хозяйственных систем в условиях рыночной экономики.
- Внешние эффекты и их последствия.
- Теорема Коуза.
- Общественные блага: их свойства и виды.
- Проблема «безбилетника».
- Оптимальные объемы производства общественных благ.
- Рынки с асимметричной информацией: сущность, особенности и проблемы функционирования.
- Информационная асимметрия и методы борьбы с ней.
- Роль государства в решении проблемы информационной асимметрии.
- Неравенство в распределении доходов: причины и способы измерения.
- Проблемы бедности и соотношения социальной справедливости и экономической эффективности.
- Принципы и критерии распределения и перераспределения доходов.
- Антимонопольная политика государства: сущность, средства, пути повышения эффективности.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

Типовые контрольные задания для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности студентов по дисциплине «Управленческая экономика»:

Вариант – 1.

1. Назовите одну из форм научного предвидения на теоретическом уровне, в ней содержится качественная характеристика развития объектов, выражающая общие закономерности их поведения.

а) гипотеза
б) прогноз
в) план

2. Необходимость прогнозирования социально-экономических событий и явлений определяется тем, что любая экономическая организация…

а) сталкивается с подвижностью, неопределенностью внешней среды;
б) характеризуется стабильностью и предсказуемостью изменений;

в) стремится снизить риски, возникающие в процессе взаимодействия с внешней средой.

3. Чтобы прогнозирование было экономически целесообразным необходимо соблюдение следующего условия:

а) осуществлять прогнозирование только с помощью формализованных методов;

б) осуществлять прогнозирование тенденций динамики внешней среды и объекта управления и результатов развития объекта управления;

в) осуществлять прогнозирование тенденций динамики внешней среды и объекта управления независимо от результатов развития объекта управления.

4. Проведите сопоставление принципов прогнозирования и их трактовок:

а) принцип системности	1. требует согласования нормативных и поисковых прогнозов, а также прогнозов различной природы и различного периода упреждения, прогнозов развития взаимосвязанных объектов.
б) принцип согласованности	2. означает максимальное приближение теоретической модели к устойчивым существенным закономерностям.
г)принцип непрерывности	4. требует разработки вариантов прогноза, исходя из особенностей рабочей гипотезы.
д)принцип адекватности	5. определяет необходимость взаимосвязанности и соподчиненности прогнозов объекта прогнозирования и прогнозного фона и их элементов с учетом обратных связей.

5. Прогнозный фон – это…

а) совокупность поставщиков, потребителей, посредников, которые непосредственно заинтересованы в разработке прогнозов;

б) совокупность внешних по отношению к объекту прогнозирования условий, существенно влияющих на развитие объекта;

в) совокупность социальных и экономических условий, которые необходимо учитывать при прогнозировании социально-экономических явлений.

6. По точности прогнозных характеристик принято выделять такие прогнозы как…

а) точечные и интервальные;

б) одномерные и многомерные;

в) безусловные и условные;

г) точечные.

7. Субъект прогнозирования – это…

а) организация, предприятие или отдельное лицо, использующее результаты прогнозирования в своей деятельности;

б) организация, предприятие или отдельное лицо, выдающее задание на прогноз, выступающее инициатором его разработки;

в) организация, предприятие, учреждение или отдельное лицо, осуществляющее разработку прогноза.

8. Назовите правильную последовательность этапов при проведении прогнозирования

а) прогнозная ориентация; прогнозная ретроспекция; прогнозный диагноз; прогнозная проспекция; верификация прогноза; корректировка прогноза.

б) прогнозная ретроспекция; прогнозный диагноз; прогнозная проспекция; верификация прогноза; корректировка прогноза; прогнозная ориентация;

в) прогнозная ориентация; прогнозная ретроспекция; прогнозный диагноз; прогнозная проспекция; корректировка прогноза; верификация прогноза;.

9. Какой вид информации собирается путем непосредственного наблюдения, регистрации, прямого сбора и восприятия данных:

а) первичная;

б) производная.

10. Какие требования предъявляются к информации, используемой в экономическом прогнозировании? (несколько вариантов ответов)

а) релеватность;

б) надежность и точность;

в) сопоставимость;

г) адекватность;

д) соизмеримость.

11. Какие показатели наиболее часто используются в экономическом прогнозировании?

а) относительные;

б) средние;

в) абсолютные.

12. Какая шкала устанавливает отношения равенства или неравенства между объектами по рассматриваемому принципу для распределения изучаемой совокупности на непересекающиеся классы, каждый из которых – отдельный пункт шкалы или своего рода эталон качественной классификации свойств:

а) номинальная шкала;

б) порядковая шкала;

в) интервальная шкала;

г) шкала отношений.

13. Какая шкала представляет собой упорядоченную номинальную шкалу, которая устанавливает отношения равенства между объектами по признаку или отношению порядка (последовательности)?

а) номинальная шкала;

б) порядковая шкала;

в) интервальная шкала;

г) шкала отношений.

14. Какая шкала представляет собой полностью упорядоченный ряд с измеренными интервалами между пунктами шкалы, причем отсчет начинается с произвольно выбранной точки?

а) номинальная шкала;

б) порядковая шкала;

в) интервальная шкала;

г) шкала отношений.

15. Для какой шкалы применимы все операции с числами, т.е. можно определить, на сколько или во сколько раз один пункт на шкале превышает другой?

а) номинальная шкала;

б) порядковая шкала;

в) интервальная шкала;

г) шкала отношений.

16. Какие методы прогнозирования используются в качестве источника информации действительно свершившиеся факты, которые зафиксированы на каком-либо носителе информации с помощью количественных или качественных характеристик?

а) формализованные;

б) фактографические;

в) статистические.

17. Назовите основные типы моделей динамики данных, используемых в прогнозировании.

а) горизонтальная;

б) трендовая;

в) сезонная;

г) циклическая;

д) все перечисленные

18. Моментным временным рядом называется….

а) совокупность показателей, каждый из которых характеризует развитие объекта исследования за определенный период времени;

б) совокупность показателей, характеризующие состояние объекта на определенную дату.

19. Какой метод прогнозирования основан на анализе динамики объекта прогнозирования в ретроспективном периоде?

а) экстраполяции;

б) интерполяции.

20. В чем заключаются преимущества интуитивных (экспертных) методов прогнозирования? (несколько вариантов ответов)

а) возможность анализа и прогноза развития объекта, не имеющего предыстории;

б) возможность прогнозирования качественных (скачкообразных) изменений;

в) принципиальная невозможность исключить полностью субъективизм в оценках экспертов;

г) невозможность обеспечить абсолютно объективную оценку компетентности экспертов.

Вариант – 2.

1. Необходимость прогнозирования социально-экономических событий и явлений определяется тем, что любая экономическая организация…

а) сталкивается с подвижностью, неопределенностью внешней среды;

б) характеризуется стабильностью и предсказуемостью изменений;

в) стремится снизить риски, возникающие в процессе взаимодействия с внешней средой.

2. Назовите одну из форм научного предвидения на теоретическом уровне, в ней содержитсякачественная характеристика развития объектов, выражающая общие закономерности их поведения.

а) гипотеза

б) прогноз

в) план

3. Чтобы прогнозирование было экономически целесообразным необходимо соблюдение следующего условия:

а) осуществлять прогнозирование только с помощью формализованных методов;

б) осуществлять прогнозирование тенденций динамики внешней среды и объекта управленияи результатов развития объекта управления;

в) осуществлять прогнозирование тенденций динамики внешней среды и объекта управлениянезависимо от результатов развития объекта управления.

4. Прогнозный фон – это…

а) совокупность поставщиков, потребителей, посредников, которые непосредственно заинтересованы в разработке прогнозов;

б) совокупность внешних по отношению к объекту прогнозирования условий, существенновлияющих на развитие объекта;

в) совокупность социальных и экономических условий, которые необходимо учитывать при прогнозировании социально-экономических явлений.

5. По точности прогнозных характеристик принято выделять такие прогнозы как…

а) точечные и интервальные;

б) одномерные и многомерные;

в) безусловные и условные;

г) точечные.

6. Субъект прогнозирования – это…

а) организация, предприятие или отдельное лицо, использующее результаты прогнозирования в своей деятельности;

б) организация, предприятие или отдельное лицо, выдающее задание на прогноз, выступающее инициатором его разработки;

в) организация, предприятие, учреждение или отдельное лицо, осуществляющее разработку прогноза.

7. Назовите правильную последовательность этапов при проведении прогнозирования

а) прогнозная ориентация; прогнозная ретроспекция; прогнозный диагноз; прогнозная проспекция; верификация прогноза; корректировка прогноза.

б) прогнозная ретроспекция; прогнозный диагноз; прогнозная проспекция; верификация прогноза; корректировка прогноза; прогнозная ориентация;

в) прогнозная ориентация; прогнозная ретроспекция; прогнозный диагноз; прогнозная проспекция; корректировка прогноза; верификация прогноза;.

8. Какой вид информации собирается путем непосредственного наблюдения, регистрации, прямого сбора и восприятия данных:

а) первичная;

б) производная.

9. Какие требования предъявляются к информации, используемой в экономическом прогнозировании? (несколько вариантов ответов)

а) релеватность;

б) надежность и точность;

в) сопоставимость;

г) адекватность;

д) соизмеримость.

10. Какие показатели наиболее часто используются в экономическом прогнозировании?

а) относительные;

б) средние;

в) абсолютные.

11. Какая шкала устанавливает отношения равенства или неравенства между объектами по рассматриваемому принципу для распределения изучаемой совокупности на непересекающиеся классы, каждый из которых – отдельный пункт шкалы или своего рода эталон качественной
классификации свойств:

а) номинальная шкала;
б) порядковая шкала;
в) интервальная шкала;
г) шкала отношений.

12. Какая шкала представляет собой упорядоченную номинальную шкалу, которая устанавливает отношения равенства между объектами по признаку или отношению порядка (последовательности)?

а) номинальная шкала;
б) порядковая шкала;
в) интервальная шкала;
г) шкала отношений.

13. Какая шкала представляет собой полностью упорядоченный ряд с измеренными интервалами между пунктами шкалы, причем отсчет начинается с произвольно выбранной точки?

а) номинальная шкала;
б) порядковая шкала;
в) интервальная шкала;
г) шкала отношений.

14. Для какой шкалы применимы все операции с числами, т.е. можно определить, на сколько или во сколько раз один пункт на шкале превышает другой?

а) номинальная шкала;
б) порядковая шкала;
в) интервальная шкала;
г) шкала отношений.

15. Какие методы прогнозирования используются в качестве источника информации действительно свершившиеся факты, которые зафиксированы на каком-либо носителе информации с помощью количественных или качественных характеристик?

а) формализованные;
б) фактографические;
в) статистические.

16. Назовите основные типы моделей динамики данных, используемых в прогнозировании.

а) горизонтальная;
б) трендовая;
в) сезонная;
г) циклическая;
д) все перечисленные

17. Моментным временным рядом называется….

а) совокупность показателей, каждый из которых характеризует развитие объекта исследования за определенный период времени;

б) совокупность показателей, характеризующие состояние объекта на определенную дату.

18. Какой метод прогнозирования основан на анализе динамики объекта прогнозирования в ретроспективном периоде?

а) экстраполяции;

б) интерполяции.

19. В чем заключаются преимущества интуитивных (экспертных) методов прогнозирования? (несколько вариантов ответов)

а) возможность анализа и прогноза развития объекта, не имеющего предыстории;

б) возможность прогнозирования качественных (скачкообразных) изменений;

в) принципиальная невозможность исключить полностью субъективизм в оценках экспертов;

г) невозможность обеспечить абсолютно объективную оценку компетентности экспертов.

20. Проведите сопоставление принципов прогнозирования и их трактовок:

а) принцип системности	1. требует согласования нормативных и поисковых прогнозов, а также прогнозов различной природы и различного периода упреждения, прогнозов развития взаимосвязанных объектов.
б) принцип согласованности	2. означает максимальное приближение теоретической модели к устойчивым существенным закономерностям.
в) принцип вариантности	3. требует корректировки прогнозов по мере необходимости при поступлении новых данных об объекте прогнозирования.
г)принцип непрерывности	4. требует разработки вариантов прогноза, исходя из особенностей рабочей гипотезы.
д)принцип адекватности	5. определяет необходимость взаимосвязанности и соподчиненности прогнозов объекта прогнозирования и прогнозного фона и их элементов с учетом обратных связей.

Тестовое задание по дисциплине

1.Рынок является:

a) саморегулирующейся системой взаимодействия экономических субъектов;

b) средством создания сбережений;

c) механизмом регулирования побочных эффектов производства;

d) механизмом осуществления контактов покупателей и продавцов.

2. Расставьте типы конкуренции в порядке сокращения количества участников рынка:

a) монополистическая конкуренция;

b) монополия;

c) олигополия;

d) совершенная конкуренция.

3.Ценовая конкуренция предполагает:
a) продажу товаров более высокого качества и надежности;
b) увеличение расходов на рекламу;
c) продажу товаров и услуг по ценам ниже, чем у конкурентов;
d) продаже товаров и услуг по ценам выше, чем у конкурентов.

4. Формирование рыночных цен происходит за счет конкуренции:
a) межотраслевой;
b) неценовой;
c) внутриотраслевой;
d) монополистической.

5.Закон спроса устанавливает:
a) прямую зависимость величины спроса от уровня цен;
b) прямую зависимость цены от величины спроса;
c) обратную зависимость величины спроса от уровня цен;
d) обратную зависимость цены от величины спроса.

6. Спрос на товар возрастет, если:
a) цена товара-заменителя упадет;
b) цена товара-заменителя возрастет;
c) цена дополняющего товара возрастет;
d) цена дополняющего товара упадет.

7. Спрос на товар будет не эластичным, если:
a) общая выручка продавца сокращается, если цена растет;
b) коэффициент ценовой эластичности меньше единицы;
c) коэффициент ценовой эластичности больше единицы;
d) общая выручка продавца возрастает, если цена снижается.

8. Если цена на сигареты увеличилась на 10%, а число курильщиков уменьшилось на 4%, то коэффициент ценовой эластичности спроса равен:
a) 0,125;
b) 0,2;
c) 0,25;
d) 0,4.

9.Закон предложения, если цены растут, а прочие условия неизменны, проявляется:
a) в росте предложения;
b) в снижении предложения;
c) в росте объема предложения;
d) в падении объема предложения.

10.Если функция спроса на товар задана уравнением Qd= 20- 3P, а предложения Qs= 2P-10, то равновесная цена и равновесный объем продаж соответственно составят:
a) 2 и 14;
b) 6 и 2;
c) 5 и 5;

d) 4 и 8.

11.Закон убывающей предельной полезности может быть проиллюстрирован следующим перечнем значений предельной полезности:
a) 200, 250, 270, 280;
b) 200, 300, 400, 500;
c) 200, 350, 450, 600;
d) 200, 400, 1600, 9600.

12. По данным таблицы № 1 рассчитайте:
а) объем ВВП по методу суммирования потока расходов;
б) объем ЧНП;
в) объем располагаемого дохода.

№ п/п	Счет	Млрд. руб.
1.	Личные потребительские расходы	245
2.	Трансфертные платежи.	12
3.	Арендная плата.	14
4.	Отчисления на потребление капитала (амортизация)	27
5.	Взносы на социальное страхование.	30
6.	Проценты.	13
7.	Доход от собственности.	31
8.	Чистый экспорт.	2
9.	Дивиденды.	16
10.	Заработная плата наемных работников.	221
11.	Косвенные налоги на бизнес.	18
12.	Нераспределенные прибыли корпораций.	21
13.	Индивидуальные налоги.	26
14.	Налоги с корпораций.	19
15.	Прибыли корпораций.	56
16.	Государственные закупки товаров и услуг.	72
17.	Чистые частные внутренние инвестиции.	33
18.	Личные сбережения.	16

13. В состав государственных финансов входят:
a) государственный бюджет;
b) внебюджетные фонды;
c) государственный кредит;
d) все ответы верны.

14. К налогам не применима классификация их на:
a) государственные и местные;
b) первичные и вторичные;
c) общие и специальные (целевые);
d) прямые и косвенные.

15. Правительственная политика в области государственных расходов и налогообложения называется:
a) монетарной;
b) фискальной;

c) политикой распределения доходов;
d) антикризисной.

16. Встроенными стабилизаторами являются:
a) система прогрессивного налогообложения;
b) государственная поддержка малоимущих;
c) программа занятости;
d) пособия по безработице

17. Деньги - это:
a) средство обращения, мера стоимости, средство сбережения;
b) кредитные карты, металлические и бумажные единицы;
c) металлические и номинальные денежные единицы;
d) общепризнанное средство платежа, которое принимаются в обмен на товары и услуги, а так же при уплате долгов.

18. Обладает ли вклад до востребования большей ликвидностью чем такой же по размеру срочный вклад:
a) да;
b) нет;
c) ликвидность не связанна с вкладами;
d) зависит от размера процента.

19. Открытая инфляция характеризуется:
a) ростом дефицита товаров и услуг;
b) постоянным повышением цен;
c) увеличением денежной массы;
d) снижением учетной ставки.

20. Какая из перечисленных ниже операций сократит количество денег в обращении:
a) Центральный банк уменьшает норму обязательных резервов;
b) Центральный банк покупает облигации у населения и коммерческих банков;
c) Центральный банк снижает учетную ставку, по которым он предоставляет кредиты коммерческим банкам;
d) Центральный банк продает государственные облигации коммерческим банкам.

21. Увеличивая денежную массу, Центральный банк снижает процентную ставку, что приводит к:
a) увеличению инвестиций, совокупного спроса и снижению ВВП;
b) увеличению инвестиций, совокупного спроса и росту ВВП;
c) снижению инвестиций, совокупного спроса и уменьшению ВВП;
d) снижению инвестиций, совокупного спроса и росту ВВП.

22. Экономический рост можно иллюстрировать:
a) сдвигом кривой производственных возможностей влево;
b) сдвигом кривой производственных возможностях вправо;
c) движением по кривой производственных возможностей;
d) движением от одной точки к другой внутри кривой производственных возможностей.

23. К факторам интенсивного экономического роста относятся:
a) увеличение пахотных земель;
b) повышение уровня образования, квалификации трудовых ресурсов;

c) внедрение достижений НТР в производство;

d) прирост капитальных ресурсов на неизменной технической основе.

24. Приводит ли экономический рост к улучшению благосостояния? Об этом позволяет судить динамика таких показателей, как:

a) номинальный ВВП;

b) реальный ВВП на душу населения;

c) номинальный ВВП на душу населения;

d) реальный ВВП.

4.4.Методические материалы

Рекомендации по оцениванию устных ответов студентов на семинарских занятиях и выполнении практических заданий

С целью контроля и подготовки студентов к изучению новой темы в начале каждого семинарского занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки:

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

– полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

– сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

– использование дополнительного материала (обязательное условие);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей студентов).

Оценка «5» ставится, если студент:

1) полно и аргументированно отвечает по содержанию задания;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные;

3) излагает материал последовательно и правильно.

Оценка «4» ставится, если студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «5», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «3» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «2» ставится, если студент обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил,

искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «2» отмечает такие недостатки в подготовке студента, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

Текущий контроль успеваемости включает в себя оценку знаний на практических и семинарских занятиях, а также оценку самостоятельной работы студентов. Промежуточный контроль проводится в форме экзамена.

Текущий контроль представляет собой регулярно осуществляемую проверку усвоения учебного материала. Данная оценка предполагает систематичность, непосредственно коррелирующая с требованием постоянного и непрерывного мониторинга качества обучения, а также необходимость балльной оценки успеваемости студента.

Семинарские и практические занятия, как правило, должны проводиться в активном и интерактивном режиме. Оценка знаний, умений и навыков осуществляется на всех семинарских и практических занятиях по всем формам обучения в соответствии с целями и задачами занятия. Контроль может проводиться в начале, в ходе отработки основной части и в заключительной части занятия.

Контроль, проводимый в начале занятия, имеет целью проверку качества самостоятельной работы студентов по соответствующей теме практического занятия, а также усвоения основных положений ранее пройденного учебного материала, необходимых для усвоения вопросов данного занятия.

Контроль, проводимый в ходе основной части занятия, должен обеспечить проверку не только хода и качества усвоения учебного материала, но и развитие у студентов творческого мышления.

Контроль, проводимый в заключительной части занятия, осуществляется в случаях, когда оценку качества усвоения материала можно дать после его полного изложения.

Планы семинарских и практических занятий предусматривают перечни вопросов к обсуждению, подготовку докладов и сообщений студентов по темам занятий, решение практических задач и тренинги.

Текущий контроль знаний, умений и навыков осуществляется преподавателем по пятибалльной шкале с выставлением оценки в журнале учета занятий.

Экзамен служит для оценки работы студента в течение всего срока обучения и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных им теоретических и практических знаний, приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления, умение синтезировать полученные знания и применять их в решении практических задач. По итогам экзамена выставляется оценка по шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Экзамен проводится по билетам

Экзаменационные билеты включают в себя два вопроса. Перечень вопросов к экзамену изложен ниже.

Критерии оценки знаний

Оценка определяется следующими тремя составляющими:

- результатами ответа на 1-й вопрос;
- результатами ответа на 2-й вопрос;
- результатами ответов на дополнительные вопросы.

При этом учитывается текущая успеваемость, посещаемость занятий и выполнение заданий на самостоятельную работу.

Результаты экзамена оцениваются:

«отлично» - при наличии у студента глубоких, исчерпывающих знаний, грамотном и логически стройном построении ответа по следующим направлениям дисциплины:

- Сущность инвестиций и инвестиционных проектов, признаки, виды;
- глубокое знание методов оценки эффективности инвестиций;

- владение методами оценки эффективности инвестиционных проектов в условиях риска и инфляции;

- применение полученных знаний для решения практических задач.

«хорошо» - при наличии твердых и достаточно полных знаний, логически стройном построении ответа при незначительных ошибках по направлениям, перечисленным при оценке «отлично».

«удовлетворительно» - при наличии твердых знаний, изложении ответа с ошибками, уверенно исправленными после наводящих вопросов по изложенным выше вопросам.

«неудовлетворительно» - при наличии грубых ошибок в ответе, непонимании сущности излагаемого вопроса, неуверенности и неточности ответов после наводящих вопросов по вопросам изучаемой дисциплины:

Оценка выставляется в экзаменационной ведомости

Перечень вопросов к экзамену

1. Возникновение и развитие управленческой экономики как науки.
2. Управленческая экономика и экономическая теория.
3. Предмет и метод управленческой экономики.
4. Материальные потребности и экономические блага. Закон возвышения потребностей.
5. Экономические ресурсы общества. Факторы производства.
6. Производственные возможности общества. Экономический выбор и эффективность.
7. Способы и критерии типологизации экономических систем. Основные типы экономических систем.
8. Основные субъекты рыночной экономики. Роль и место фирм (бизнеса) в экономическом кругообороте.
9. Собственность в системе общественного производства, ее структура и виды.
10. Спрос и предложение: кривые, законы и факторы.
11. Взаимодействие спроса и предложения. Рыночное равновесие и факторы его определяющие. Излишек потребителя и производителя.
12. Воздействие налогов, субсидий и государственного регулирования цен на рыночное равновесие.
13. Эластичность спроса и эластичность предложения: виды и области применения в управленческой деятельности.
14. Поведение потребителя на рынке. Правило максимизации полезности.
15. Бюджетная линия и кривая безразличия. Равновесие потребителя. Эффект замещения и эффект дохода.
16. Теория и цели функционирования фирмы. Организационно-правовые формы хозяйственной деятельности.
17. Анализ издержек производства фирмы в краткосрочном и долгосрочном периодах. Эффект отдачи от масштаба производства (эффект масштаба).
18. Правило минимизации издержек и условие максимизации прибыли фирмы. Виды прибыли. Рентабельность производства.
19. Рынок чистой (совершенной) конкуренции. Определение цены и объема производства в условиях совершенной конкуренции.
20. Чистая монополия: основные признаки и предпосылки возникновения. Ценообразование и объем производства фирмы в условиях чистой монополии.
21. Рынок монополистической конкуренции. Ценообразование и объем производства фирмы в условиях монополистической конкуренции.
22. Олигопольный рынок. Ценообразование и объем производства фирмы в условиях олигополии.

23. Рынки ресурсов. Спрос на факторы производства. Правило оптимального использования ресурсов.

24. Рынок труда и его структура. Формирование равновесного уровня заработной платы.

25. Рынок капитала. Дисконтирование и принятие инвестиционных решений. Виды ресурсов и их оценка.

26. Рынок земли. Рентные отношения. Цена земли и факторы ее определяющие.

27. «Проблемы» рынка и необходимость государственного регулирования рыночной экономики.

28 Решение проблемы экстерналий в результате вмешательства государства: интернализация, введение конкурирующих налогов и субсидий.

29. Антимонопольная политика государства: цели, средства, особенности реализации.

30. Рынки с асимметричной информацией. Механизмы пресечения асимметричной информации.

31. Политика распределения и перераспределения доходов как направление деятельности государства.

32. «Изъяны» государства и их влияние на хозяйственную деятельность фирм (организаций).

33. Сущность, структура, цели и задачи функционирования макроэкономики.

34. Основные показатели национального производства и занятости как механизмы регулирования экономической и социальной сферы.

35. Теория общего равновесия как основа макроэкономического регулирования.

36. Инфляция как форма макроэкономического неравновесия. Учет в управленческой деятельности особенностей российской инфляции.

37. Безработица как форма макроэкономического равновесия. Государственное регулирование занятости.

38. Кредитно-денежная (монетарная) политика как форма макроэкономической политики.

39. Бюджетно-налоговая (фискальная) политика как форма макроэкономической политики.

40. Сущность, основные виды и особенности экономических циклов. Антициклическая политика государства.

41. Устойчивое развитие экономики и условия его обеспечения.

42. Факторы и особенности экономического роста в современных условиях. Политика стимулирования экономического роста.

43. Механизм влияния открытой экономики на функционирование хозяйствующих субъектов.

44. Макроэкономическая политика стабилизации ее виды и уровни. Сценарии макроэкономической стабилизации.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных

опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

Рекомендации по подготовке реферата

Изложенное понимание реферата как целостного авторского текста определяет критерии его оценки:

новизна текста;

обоснованность выбора источника;

степень раскрытия сущности вопроса;

соблюдения требований к оформлению.

Новизна текста: актуальность темы исследования; новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (меж предметных, внутри предметных, интеграционных); умение работать с исследованиями, критической литературой, систематизировать и структурировать материал;

Степень раскрытия сущности вопроса: соответствие плана теме реферата; соответствие содержания теме и плану реферата; полнота и глубина знаний по теме; обоснованность способов и методов работы с материалом; умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).

Обоснованность выбора источников: оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).

Соблюдение требований к оформлению: насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; соблюдение требований к объему реферата.

Рекомендации по подготовке электронных презентаций

При создании электронных презентаций необходимо найти правильный баланс между подаваемым материалом и сопровождающими его мультимедийными элементами, чтобы не снизить результативность материала.

Одним из важных моментов является сохранение единого стиля, унифицированной структуры и формы представления материала. Для правильного выбора стиля требуется знать принципы эргономики, заключающие в себя наилучшие, проверенные на практике методы использования тех или иных компонентов мультимедийной презентации.

При создании мультимедийного пособия предполагается ограничиться использованием двух или трех шрифтов. Вся презентация должна выполняться в одной цветовой палитре, например, на базе одного шаблона, также важно проверить презентацию на удобство ее чтения с экрана. Тексты презентации не должны быть большими. Выгоднее использовать сжатый, информационный стиль изложения материала. Нужно будет суметь вместить максимум информации в минимум слов, привлечь и удержать внимание аудитории.

Недостаточно просто скопировать информацию с других носителей и разместить еѐ в презентации. При подготовке презентации возможно использование ресурсов сети Интернет, современных мультимедийных энциклопедий и электронных учебников.

Критерии оценивания по содержанию:

1) целевая проработанность;

2) структурированность в подаче представляемых материалов;

3) логичность, простота изложения;

4) правильность построения фраз и отсутствие синтаксических и орфографических ошибок;

5) наличие списка литературы и информационно-справочных материалов, использованных в работе над проектом;

6) лицензионная чистота используемых продуктов;

7) степень вовлеченности участников образовательного процесса в реализацию проекта.

Критерии оценивания по оформлению

1) объем (оптимальное количество слайдов);

2) дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям);

3) оригинальность оформления;

4) эстетика;

5) соответствие стандартам оформления.

Распределение времени на самостоятельную работу для студентов очной формы обучения

Номера тем (по тематическому плану)	**Время на СРС (по тематическому плану)**	**в том числе:**					
		Конспектирование учебной и другой литературы	**Решение практических задач**	**Выполнение тестовых заданий**	**Выполнение письменной работы**	**Анализ позиций по проблемам учебного материала**	**Подготовка докладов, сообщений**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
1.	18	4	2	4	2	2	4
2.	20	4	2	4	2	4	4
3.	18	4	2	4	2	2	4
4.	21	4	2	4	2	5	4
Экзамен	27						
Всего	**77**	19	12	21	14	20	24

Распределение времени на самостоятельную работу для студентов заочной формы обучения

Номера тем (по тематическому плану)	**Время на СРС (по тематическому плану)**	**в том числе:**					
		Конспектирование учебной и другой литературы	**Решение практических задач**	**Выполнение тестовых заданий**	**Выполнение письменной работы**	**Анализ позиций по проблемам учебного материала**	**Подготовка докладов, сообщений**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
1.							
2.							

Номера тем (по тематическому плану)	Время на СРС (по тематическому плану)	в том числе:					
		Конспектирование учебной и другой литературы	Решение практических задач	Выполнение тестовых заданий	Выполнение письменной работы	Анализ позиций по проблемам учебного материала	Подготовка докладов, сообщений
1	2	3	4	5	6	7	8
3.							
4.							
Экзамен							
Всего							

Задания студентам на самостоятельную работу по темам

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 1.

Цель задания:получение и закрепление теоретических знаний о управленческой экономике, ее содержании, цели и задачах.

Содержание: подготовка докладов по темам:

- Управленческая экономика в системе экономических наук.
- Роль и задачи управленческой экономики в подготовке специалистов управленческого профиля.
- Спрос и величина спроса.
- Индивидуальный и рыночный спрос.
- Факторы спроса.
- Функция спроса.
- Закон спроса и кривая спроса.
- Эффекты Гиффена, Веблена.
- Предложение и величина предложения.
- Функция предложения.
- Закон предложения.
- Изменение предложения и величины предложения.
- Взаимодействие спроса и предложения.
- Понятие рыночного равновесия, равновесной цены и равновесного количества.
- Излишек потребителя.
- Излишек производителя.
- Регулирование рынка.
- Влияние налогов и субсидий на равновесную цену и равновесное количество. Административный контроль над ценами и рыночный механизм.

Срок выполнения: к следующим групповому и семинарскому занятиям.

Ориентировочный объем доклада: не менее трех страниц формата А4.

Отчетность: устное сообщение.

Метод оценки: пятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 2

Цель задания:получение и закрепление теоретических знаний об оценке и прогнозировании спроса и предложения, эластичности, как экономической категории.

Содержание: подготовка докладов по темам:

1. Понятие эластичности в экономике.

2. Эластичность спроса по цене.
3. Коэффициент эластичности спроса по цене.
4. Области практического применения теории ценовой эластичности спроса.
5. Перекрестная эластичность спроса.
6. Эластичность спроса по доходу.
7. Эластичность спроса и выручка продавцов.
8. Ценовая эластичность предложения.
9. Фактор времени и изменение ценовой эластичности предложения.
10. Теория спроса и предложения и её учёт при принятии управленческих решений.

Срок выполнения: к следующим групповому и семинарскому занятиям.
Ориентировочный объем доклада: не менее трех страниц формата А4.
Отчетность: устное сообщение.
Метод оценки: пятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 3

Цель задания: получение и закрепление теоретических знаний о применении теории и оценки производства.

Содержание: подготовка докладов по темам:

- Основные модели рынков совершенной и несовершенной конкуренции.
- Определение цены и объемов производства для конкурентной фирмы.
- Равновесие рынка свободной конкуренции.
- Границы эффективности конкурентных рынков.
- Общая характеристика рынков несовершенной конкуренции.
- Монополия и ее виды.
- Поведение фирмы в условиях чистой монополии.
- Ценовая дискриминация. Рыночная власть.
- Модель рынка монополистической конкуренции.
- Экономическая прибыль фирмы в условиях монополистической конкуренции в краткосрочном и долгосрочном периодах.
- Экономические последствия неценовой конкуренции.
- Монополистическая конкуренция и экономическая эффективность.

Срок выполнения: к следующим групповому и семинарскому занятиям
Ориентировочный объем доклада: не менее трех страниц формата А4.
Отчетность: устное сообщение.
Метод оценки: пятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 4

Цель задания: получение и закрепление теоретических знаний о прогнозировании факторов социально-экономического развития.

Содержание: подготовка докладов по темам:

- Объективная необходимость государственного вмешательства в функционирование рыночной экономики.
- «Провалы рынка», их влияние на функционирование хозяйственных систем в условиях рыночной экономики.
- Внешние эффекты и их последствия.
- Теорема Коуза.
- Общественные блага: их свойства и виды.
- Проблема «безбилетника».

- Оптимальные объемы производства общественных благ.
- Рынки с асимметричной информацией: сущность, особенности и проблемы функционирования.
- Информационная асимметрия и методы борьбы с ней.
- Роль государства в решении проблемы информационной асимметрии.
- Неравенство в распределении доходов: причины и способы измерения.
- Проблемы бедности и соотношения социальной справедливости и экономической эффективности.
- Принципы и критерии распределения и перераспределения доходов.
- Антимонопольная политика государства: сущность, средства, пути повышения эффективности.

Срок выполнения: к следующим групповому и семинарскому занятиям
Ориентировочный объем доклада: не менее трех страниц формата А4.
Отчетность: устное сообщение.
Метод оценки: пятибалльная.

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Управленческая экономика» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся.

Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а

также официальных материалов и неопубликованных документов (научно-исследовательские работы, диссертации), в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

1) главного в тексте;

2) основных аргументов;

3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы.Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информации может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

· сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;

· обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;

· фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;

· готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;

· работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;

· пользоваться реферативными и справочными материалами;

· контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;

· обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.

· пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);

· использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;

· повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;

· обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);

· использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного и практического (семинарского) типов:

1. Понятие и содержание управленческой экономики.
2. Роль коммерческого предприятия в обществе.
3. Модель поведения предприятия – максимизация прибыли.
4. Модель поведения предприятия – максимизация состояния владельца.
5. Модель поведения предприятия – максимизация продаж и максимизации роста.
6. Модели управленческого поведения.
7. Модель поведения предприятия – модель максимизации добавленной стоимости.
8. Структура бухгалтерского баланса.
9. Направления анализа бухгалтерского баланса.
10. Содержание отчета о прибылях и убытках.
11. Этапы формирования чистой прибыли предприятия.
12. Понятие потока наличности и его элементы.
13. Понятие и формирование операционного потока наличности.
14. Понятие и формирование потока оборотного капитала.

15. Понятие и формирование потока капитальных затрат.
16. Формирование потока наличности.
17. Распределение потока наличности.
18. Содержание отчета о движении денежных средств.
19. Понятие управленческого решения в условиях определенности.
20. Понятие и содержание предельного анализа.
21. Понятие и содержание линейного программирования.
22. Понятие и содержание метода «Приростной анализ прибыли».
23. Метод оценки риска – метод априори.
24. Метод оценки риска – метод апостериори.
25. Понятие предельной полезности прибыли (дохода). Три модели поведения инвесторов с точки зрения предельной полезности.
26. Понятие премии за риск. Операционный и финансовый риск.
27. Методы корректировки риска в модели чистой приведенной стоимости NPV.
28. Основные подходы в принятии решения в условиях неопределнности.
29. Критерии принятия решения – критерий Вальда.
30. Критерии принятия решения – Гурвица.
31. Критерии принятия решения – критерий Сэйвиджа.
32. Критерии принятия решения – критерий Лапласа (Бейеса).
33. Полезность продукта: общая и предельная полезность. Закон убывающей предельной полезности.
34. Модель потребительского равновесия – количественный подход.
35. Модель потребительского равновесия – порядковый подход.
36. Понятие предельной нормы замещения.
37. Понятие функции рыночного спроса.
38. Зависимость между рыночным спросом и функцией спроса отдельной фирмы.
39. Содержание терминов «изменения в требуемом количестве» и «изменения в спросе».
40. Понятие ценовой эластичности спроса. Два типа измерения эластичности.
41. Интерпретация коэффициента ценовой эластичности спроса.
42. Зависимость между изменением цен, эластичностью спроса и общим доходом фирмы.
43. Зависимость между изменением цен, эластичностью спроса и предельным доходам фирмы.
44. Факторы, влияющие на ценовую эластичность спроса.
45. Эластичность спроса по доходу: понятие и использование.
46. Перекрестная эластичность спроса: понятие и использование.

Примерные темы для написания рефератов, докладов

1. Сходство и различие микроэкономической теории потребления и теории производства.
2. Эластичность спроса и предложения: понятие, виды эластичности, Методы измерения.
3. Взаимодействие спроса и предложения. Понятие избыточного спроса. Рыночное равновесие и тождественность нулю избыточного спроса. Равновесная цена. Алгебра рыночного равновесия в случае линейных кривых спроса и предложения.
4. Рыночное равновесие по Вальрасу и по Маршаллу. Сопоставление подходов.
5. «Паутинообразная» квазидинамическая модель рыночного равновесия Аллена.
6. Государственное регулирование товарного рынка: воздействие на рыночное равновесие потоварного (индивидуального акцизного) налога, потоварной дотации и фиксированного уровня цены.

7. Влияние потоварного налога (акциза), потоварной дотации, фиксированного уровня цены на излишки потребителей и производителей.

8. Защита национального рынка от иностранной конкуренции. Воздействие импортных квот и тарифов на равновесие рынка благ.

9. Явные (внешние) и неявные (имплицитные) затраты производства. Альтернативные затраты. Экономическая и бухгалтерская прибыль.

10. Текущие издержки производства в краткосрочном периоде. Классификация полных текущих издержек по критерию функциональной зависимости от объемов производства: общие постоянные, общие переменные и общие валовые издержки. Графическая интерпретация.

11. Текущие издержки производства в краткосрочном периоде. Классификация удельных издержек на единицу продукции: средние постоянные, средние переменные, средние валовые и предельные издержки. Графическая интерпретация.

12. Текущие издержки производства в длительном периоде. Идентификация долгосрочных средних издержек: сплайн-кривая огибающая серию кривых краткосрочных средних издержек для разных уровней производственных мощностей.

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Третьякова, Е. А. Управленческая экономика : учебник и практикум для вузов / Е. А. Третьякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 329 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06401-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт.

2. Управленческая экономика : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Третьякова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 329 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). ISBN 978-5-534-06401-8

6.2. Дополнительная литература.

1. Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст]: учебное пособие. Гриф УМО / Т. Н. Бабич, И. А. Козьева, Ю. В. Вертакова, Э. Н. Кузьбожев. - М.: ИНФРА - М, 2014. - 336 с.

2. Садовникова, Н. А. Анализ временных рядов и прогнозирование [Электронный ресурс]: учебное пособие / Садовникова Н. А. – М.: Евразийский открытый институт, 2011. - 260 с.

3. Минько, Э. В. Методы прогнозирования и исследования операций [Электронный ресурс]: учебное пособие / Минько Э. В. – М.: Финансы и статистика, 2012. - 480 с.

4. Садовничий, В. А. Комплексное моделирование и прогнозирование развития стран БРИКС в контексте мировой динамики [Текст] / Садовничий В. А. – М.: Издательский Дом «Наука», 2014. - 388 с.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

1. Гиляровская Л.Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческих организаций [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 080109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», 080105 «Финансы и кредит»/ Гиляровская Л.Т., Ендовицкая А.В.— Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 159 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/52041. — ЭБС «IPRbooks», по паролю

2. Янова П.Г. Анализ финансовой отчетности [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс/ Янова П.Г.— Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2013. — 188 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/13433. — ЭБС «IPRbooks», по паролю

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ. – Режим доступа: СПС Консультант Плюс.
2. Федеральный закон от 20.07.1995 N 115-ФЗ "О государственном прогнозировании и программах социально - экономического развития Российской Федерации". – Режим доступа: СПС Консультант Плюс.
3. Постановление Правительства РФ от 03.06.2011 N 440 "О разработке прогноза баланса трудовых ресурсов". – Режим доступа: СПС Консультант Плюс.

6.5. Интернет-ресурсы.

1. НЭБ (научная электронная библиотека). – Режим доступа: http://elibrary.ru/defaultx.asp – Загл. с экрана.
2. Официальный сайт Правительства Самарской области – Режим доступа:http://www.samregion.ru/– Загл. с экрана.
3. Официальный сайт кафедры «Экономика и управление организацией» ФГБОУ ВО «СамГТУ». – Режим доступа: http:// euo.samgtu.ru// – Загл. с экрана.
4. Лучшие статьи информагентств и деловой прессы POLPRED.COM - Режим доступа:
http://polpred.com/ – Загл. с экрана.
5. Правовые системы Кодекс - Режим доступа: http://www.kodeks.ru/ - Загл. с экрана.
6. Консультант плюс - Режим доступа: http://www.consultant.ru/ - Загл. с экрана.
7. Корпоративный менеджмент - Режим доступа: http://www.cfin.ru/- Загл. с экрана.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Освоение дисциплины осуществляется в учебной аудитории, соответствующей по вместимости количеству студентов потока или учебной группы. Для успешного освоения дисциплины аудитория оборудована мультимедийным комплексом и экраном для демонстрации слайдовых презентаций и иных форм визуализации учебного материала.

Для демонстрации презентаций студентов на практических занятиях могут использоваться мультимедийные средства, имеющиеся в распоряжении кафедры (проектор, экран, ноутбук).

Программное обеспечение и информационные справочные системы:

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru

	• ЭБС Юрайт http://www.biblio-online.ru • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин, содержатся в материалах для проведения занятий лекционного и семинарского типа.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

Разделы рабочей программы дисциплины 2,4,5 и 7 дополнить и изложить в следующей редакции:

2.1. Объем дисциплины

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ): лекции, практические занятия, самостоятельная работа с применением ЭО и ДОТ.

2.3. Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	**Формат проведения**
Лекционные занятия	С применением ЭО и ДОТ
Практические занятия	С применением ЭО и ДОТ
Самостоятельная работа	С применением ЭО и ДОТ
Промежуточная аттестация	С применением ЭО и ДОТ
Формы текущего контроля	**Формат проведения**
Тестирование	В системе дистанционного обучения (СДО)
Выполнение практико-ориентированных заданий	В системе дистанционного обучения (СДО)
Эссе	В системе дистанционного обучения (СДО)
Ответ на практическом занятии, участие в дискуссии	В системе дистанционного обучения (СДО)

Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется согласно размещенному регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

С применением ДОТ проводятся тестирования, выполнение практико-ориентированных заданий, консультирование обучающихся. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

− при проведении занятий лекционного типа (с ДОТ): тестирование (ДОТ);

− при проведении занятий семинарского типа (с ДОТ): опрос (видеоконференция в Microsoft Teams, асинхронный режим, синхронный режим, выполнение письменных работ в СДО; преподаватель, реализующий дисциплину, определяет самостоятельно планы семинарских занятий;

− при контроле результатов самостоятельной работы студентов (с ДОТ): эссе / тестирование (ДОТ);.

4.1.2. Зачет / экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Зачет / экзамен проводится с использованием электронного обучения с использованием всех возможных средств дистанционного взаимодействия и базы СДО Академии.

4.4. Шкала оценивания.

4.4.1. Шкала оценивания дисциплины

Форма текущего контроля и промежуточной аттестации	**Критерии оценивания**
Практические занятия (ДОТ)	Критерии оценивания по теме занятия и другие виды текущего контроля: правильность и полнота устного и\или письменного ответа согласно плану семинарского занятия, аргументированность позиции, расчетов и т.д. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Тестирование (ДОТ)	Проводится по каждой теме дисциплины либо применяется итогвоое тестирование. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Зачет / экзамен	Критерии оценивания и форма проведения устанавливается разработчиком он-лайн курса

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1. Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям практического (семинарского) типа

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с темой занятия и просмотра размещенных учебных и учебно-методических материалов, привязанных к существующему расписанию занятий и осваивающихся обучающимися в соответствии с этим расписанием, видео-лекций, размещенных в ДОТ. Тщательное продумывание и изучение основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, чтения текстов, выложенных в ДОТ. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

7.1. Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: Лекционные, практические занятия и самостоятельная работа проводятся с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Учебные и учебно-методические материалы размещены в системе дистанционного обучения: https://lms.ranepa.ru. В системе дистанционного обучения https://lms.ranepa.ru. могут быть размещены тексты для использования в рамках практических занятий как с использованием, так и без использования ЭО и ДОТ.

7.2. Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.09 Маркетинговые исследования
(код и наименование РПД)

Маркет. исслед.
(сокращенное наименование дисциплины)

Магистратура
(уровень образования)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Очная, заочная
формы обучения

Год набора - 2023

Красногорск, 2022 г.

Автор –составитель:
проф., к.э.н., профессор кафедры экономики и финансов _____ Головецкий Н. Я.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
канд. экон. наук , профессор, заведующий кафедрой Головецкий Н.Я.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «*Маркетинговые исследования»* рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и финансов

(наименование структурного подразделения)

протокол от «01». 08. 2022 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…… 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……. 5
3. Содержание и структура дисциплины…… 6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине…….....10
5. Методические материалы для освоения дисциплины……... 38
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» 38
   6.1. Основная литература……...…….. 41
   6.2. Дополнительная литература…….. 41
   6.3. Нормативно-правовые документы и иная правовая информация……. 41
   6.4. Интернет-ресурсы…….. 41
   6.5. Иные источники……...……... 41
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…. 42

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.9 «Маркетинговые исследования» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКр-1	Разработка стратегий развития бизнеса (сбор информации: анализ публичных и внутрикорпоративных источников информации, интервьюирование внешних и внутренних экспертов, организация социологических исследований; анализ интересов, анализ целевых аудиторий стейкхолдеров), маркетинговые исследования);	1	1 этап
ПКр-2	Экспертно-аналитическая деятельность (изучение и анализ информационных баз данных и СМИ. подготовка информационных и информационно-аналитических материалов, организация экспертизы решений в сфере менеджмента, консультирование);	2	

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта и профессиональным задачам

Профессиональные действия (ОТФ)[1]	Код этапа	Результаты обучения
-Консультирование клиентов компании в сфере своей профессиональной деятельности; -Разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений); -Взаимодействие с органами государственной власти и управления, а также с другими стейкхолдерами;	ПКр-1 ПКр-2	*знания:* - ключевые понятия, цели и задачи использования маркетинговых исследований и ситуационного анализа; - виды и методы маркетинговых исследований; - основные приемы работы на изучаемом рынке и ключевые показатели эффективности; - специфику сбора, измерения и анализа маркетинговой информации.
		умения: - анализировать макро- и микросреду рынка; - разрабатывать методологию проведения маркетингового - исследования; - разрабатывать концепцию проведения маркетинговых - исследований и ситуационного анализа;

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

		- выбирать пригодные в конкретных ситуациях методы; - проводить изучение конкурентной среды и потребительских - предпочтений; - сегментировать и выделять целевую аудиторию потребителей; - обрабатывать и анализировать результаты проведенных - исследований; - составлять отчет по результатам исследования и рекомендации - по решению поставленных задач.
		навыки: -информационными технологиями в маркетинговых исследованиях; - современными инструментами, применяемыми в маркетинговых исследованиях и ситуационном анализе; - получения и анализа первичной и вторичной информации о состоянии внешней и внутренней среды предприятия; - применения современных инструментов маркетинга для решения практических задач.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1. В.09 «Маркетинговые исследования» в образовательной программе высшего образования (ОП ВО) «Экономика и управление проектами» включена в часть блока Б1 «Часть, формируемая участниками образовательных отношений» и изучается на первом курсе во 2-м семестре. Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы.

Освоение данной дисциплины базируется на знаниях, полученных студентами при изучении дисциплин: Б1.О.01 «Микроэкономика» (1 курс), Б1.О.05 «Экономика предприятия» (1 курс), Б1.В.10 «Управление и организация предпринимательской деятельности» (1 курс).

В свою очередь, знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины Б1.В.09 «Маркетинговые исследования» служат основой для таких дисциплин как: Б1.В.03 «Управление рисками» (2 курс); Б1.В.04 «Инновационное управление» (2 курс) .

При изучении дисциплины «Маркетинговые исследования» на контактную работу с преподавателем выделено 34 академических часов, из них: на занятия лекционного типа – 8час., на занятия практического (семинарского) типа – 24 час. На самостоятельную работу обучающихся выделено 38 час.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 2.

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Основные термины, типы маркетинговой информации иисточники ее получения.	19	2		4	13		О,Т
Тема 2	Маркетинговая информация.	17			4	13		О; Т
Тема 3	Этапы планирования и разработки концепциимаркетинговых исследований и ситуационного анализа.	17			4	13		О; Т
Тема 4	Основные методы получения данных на основе маркетинговых исследований	17			4	13		О,К
Тема 5	Основные направления маркетинговых исследований	15			4	13		О; Т; К
Тема 6	Сегментация рынка и позиционирование товара	19	2		4	11		О,Т,К
	Консультация	2						
Промежуточная аттестация		36						Экзамен
Всего:		**108**	**8**		**24**	**38**		

Примечание:

** – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;*

*** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.*

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 1	Основные термины, типы маркетинговой информации иисточники ее получения.	16	2		1	13		О,Т
Тема 2	Маркетинговая информация.	14			1	13		О; Т
Тема 3	Этапы планирования и разработки концепциимаркетинговых исследований и ситуационного анализа.	14			1	13		О; Т
Тема 4	Основные методы получения данных на основе маркетинговых исследований	14			1	13		О,К
Тема 5	Основные направления маркетинговых исследований	15			2	13		О; Т; К
Тема 6	Сегментация рынка и позиционирование товара	24	2		2	20		О,Т,К
	Консультация	2						
Промежутзаочная аттестация		9						Экзамен
	Всего:	**108**	**4**		**8**	**85**		

Содержание дисциплины

№ № пп	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1.	Основные термины, типы маркетинговой информации иисточники ее получения.	Основные определения: рынок, емкость рынка, целевой сегментрынка, типы рынков, целевая аудитория рынка, бизнес-процесс.Маркетинговые исследования и цели их проведения. Понятиеситуационного анализа.Первичные и вторичные данные. Внутренние и внешние источники.Достоинства и недостатки.Предпосылки развития теории маркетинговых исследований. Развитие теории маркетинговых исследований. Маркетинговые исследования в системе наук. Маркетинговые исследования как самостоятельная научная дисциплина. Методология маркетинговых исследований. Объекты маркетинговых исследований. Предметы маркетинговых исследований. Сравнительная характеристика предметной области исследования разных наук.Понятие маркетингового исследования. Определения маркетингового исследования, данные авторами специальных изданий (Е.П.Голубков, Н.К. Малхотра, А. Дейан, Д. Аакер, В. Кумар, Дж. Дэй, Г.А.Черчилль, Д. Якобуччи).
2.	Маркетинговая информация.	Маркетинговая информационная система как инструмент сбора иобработки маркетинговой информации.Участие маркетолога-исследователя в сборе и обработкемаркетинговой информации. Примеры.Достоинства и недостатки маркетинговой информации, получаемойиз различных источников.Основные подходы к сбору внутрифирменной информации,построение коммуникаций между подразделениями.Кабинетные исследования. Примеры.Основные источники информации для использования вмаркетинговых исследованиях. Достоинства и недостатки каждогоисточника. Рекомендации по применению.Виды «готовых» отчетов о маркетинговых исследованиях. Подходык обеспечению безопасности от несанкционированного доступа кприобретенным «готовым» отчетам.Релевантность маркетинговой информации. Критериирелевантности.
3.	Этапы планирования и разработки концепциимаркетинговых	Основные этапы маркетингового исследования и ситуационногоанализа. Постановка маркетинговой проблемы на анализ.Основные этапы разработки концепции. Определение целей и задачисследования.

	исследований и ситуационного анализа.	Разработка инструментария, полныйкомплектинструментария. Опробование, отбор респондентов. Пилотированиерабочего инструментария, основные правила.Формы организации исследований: самостоятельно, аутсорсинг,комбинирование усилий. Основные требования и этапы сотрудничествапри работе с аутсорсинговыми исследовательскими компаниями.Основные подходы к планированию бюджета маркетинговыхисследований.Этапы контроля качества первичной маркетинговой информации.
4	Основные методы получения данных на основе маркетинговых исследований	Методы получения данных: опрос, наблюдение, эксперимент, панель и др. Метод опроса в маркетинговом исследовании. Технология опроса, достоинства и недостатки метода, границы использования для решения маркетинговых задач. Разновидности опросов. Качественные и количественные методики опроса. Критерии выбора метода опроса для решения маркетинговых задач.Метод анкетирования в маркетинге. Достоинства и недостатки анкетирования, границы использования. Метод Retail-аудит в маркетинговом исследовании. Достоинства и недостатки метода, границы использования. Техника проведения Retail-аудита. Метод фокус-группы в маркетинге. Достоинства и недостатки метода, границы использования. Техника проведения фокус-групп. План (гайд) фокус-группы. Порядок формирования фокус-групп. Интерпретация и оценка результатов.Метод экспертного опроса в маркетинге. Достоинства и недостатки метода, границы использования. Сбор маркетинговой информации методом Дельфи и оценка ее достоверности и согласованности. Метод коллективной генерации идей «мозговой атаки».
5	Основные направления маркетинговых исследований	Комплексное исследование рынка и его элементов. Классификация товарных рынков. Экономическая конъюнктура и ее основные черты. Емкость рынка. Схема выбора трендовых моделей прогнозирования.Основные направления исследований в маркетинге: рынок, конкуренты, потребители, цены, фирменная структура рынка, система товародвижения и продаж, система стимулирования сбыта и рекламы, микро- и макросреда предприятия (фирмы).
6	Сегментация рынка и позиционирование товара	Макросегментация рынка: сущность, требования, подходы, принципы. Стратегии сегментации рынка. Измерения и структуры базового рынка по Эйбеллу (1980). Построение сетки сегментации. Поиск новых сегментов. Стратегии охвата базового рынка. Сценарии эволюции базового рынка.Микросегментация: сущность, требования, подходы, принципы. Сегментация и дифференциация. Этапы микросегментации: анализ сегментации, выбор целевых сегментов, выбор

		позиционирования, разработка целевой маркетинговой программы. Описательная сегментация. Сегментация по выгодам. Поведенческая сегментация. Сегментация по стилю жизни.Особенности сегментации рынков промышленных товаров. Осуществление стратегии сегментации. Правила эффективной сегментации. Выбор целевых сегментов. Гиперсегментация и контрсегментация. Стратегии позиционирования. Процедура выбора позиционирования. Карты восприятия. Международная сегментация.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации
4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Маркетинговые исследования» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся: опрос (О), задание (З), кейс (К), дискуссия (Д).

4.1.2. Промежуточная аттестация проводиться в форме зачета с оценкой.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Тема 1. Основные термины, типы маркетинговой информации и источники ее получения.
Вопросы к дискуссии:

1. Основные определения: рынок, емкость рынка, целевой сегмент рынка, типы рынков, целевая аудитория рынка, бизнес-процесс.
2. Предпосылки развития теории маркетинговых исследований.
3. Комплексное исследование рынка и его элементы
4. Цели, объекты, результаты маркетинговых исследований
5. Основные направления исследований в маркетинге: рынок, конкуренты, потребители и т.п.

Проблемно-поисковые задания.

1.Зачастую специалисты в области маркетинга смешивают термины «маркетинговые исследования рынка» и «комплексное исследование рын-ка», считая их синонимами. Однако, есть и другая точка зрения, которая сводится к тому, что понятие «комплексное исследование рынка» является составной частью маркетингового исследования.

Какой из двух подходов, на Ваш взгляд, более точен? Выскажите свою точку зрения по поводу специфики каждого из подходов?

2. Предположим, что Вы руководитель маркетинговой службы фир-мы, перед которым поставлена задача – сформулировать и обосновать направления маркетинговых исследований рынка на ближайшую перспективу.

Кратко изложите Ваш подход к решению вышеуказанной задачи. Что могло бы стать предметом изысканий возглавляемой Вами службы?

3. Общеизвестно, что емкость рынка формируется под влиянием мно-гих факторов, каждый из которых может в определенных ситуациях как сти-мулировать, так и сдерживать его развитие.
Проведите анализ емкости рынка сложной бытовой техники в России в настоящий период. Для анализа можно использовать дан-ные по одному из видов бытовой техники (на Ваш выбор).

Тема 2. Маркетинговая информация.

Вопросы к дискуссии:

1. Сущность информационного обеспечения в маркетинге.
2. Первичная и вторичная информация.
3. Критерии оценки качества вторичной информации.
4. Компьютерные базы данных как источники вторичной информации.
5. Маркетинговая информационная система и система поддержки принятия решений.

Проблемно-поисковые задания.

1. Существуют две точки зрения на использование информации при проведении маркетинговых исследований. Одна связана с использованием первичной информации, другая – с использованием вторичной информации. Предположим, Вы – руководитель фирмы по производству и сбыту телевизоров и Вам необходимо провести маркетинговое исследование рынка. ***Какому виду информации при пилотном исследовании рынка Вы отдадите предпочтение и почему? Свое мнение аргументируйте.***

2. Ежедневный объем продаж мобильных телефонов «Motorola» всех модификаций в сети магазинов фирмы «Серна» составляет 40 аппаратов. Прибыль от продажи одного аппарата – 700 руб. В период проведения совместной с «МТС» промоакции, состоящей из ATL-рекламы рекламы и параллельной одномесячной BTL-акции, включающей специальное пред-ложение по подключению и льготному кредитованию, объем продаж в первый месяц достиг 70 аппаратов в день. В последующий месяц он сни-зился до 45 аппаратов в день.

Общие затраты на проведение промоакции в годовом бюджете фирмы составили 600 000 руб. В первый месяц с условиями акции непосредственно в магазинах сети (BTL-контакт) знакомились 90 человек в день. Стоимость одного BTL-контакта – 120 руб. По данным опроса всех покупателей в салонах фирмы, 50% респондентов получили первичное представление о сети магазинов «Серна» из СМИ и рекламы, из них 20% приобрели телефон «Motorola».

Оцените эффективность промоакции в целом и отдельно – ATL и BTL-акций. Продолжительность месяца целесообразно принять за 30 дней.

3. В г. Саяногорск Красноярского края (численность населения 88 тыс. чел., в т. ч. 18 тыс. детей до 18 лет и 10 тыс. пенсионеров) работает Саян-ский алюминиевый завод, который является градообразующим (численность работников – 25 тыс. чел.). Действует также несколько небольших предприятий пищевой промышленности и сферы обслуживания, девять школ, поликлиника и больница, на которых в основном работают женщины. Уровень безработицы в городе – 8%.

Маркетинговая служба Смоленского ювелирного завода осуществляет исследование потребности жителей в ювелирных украшениях и возможность открытия в городе филиала завода. Заданы относительная ошибка выборки 3% и доверительная вероятность 0,95. Опрошено 450 работников алюминиевой отрасли, которым было предложено заполнить анкеты дома самостоятельно одним из взрослых членов семьи. В результате на обработку поступило 520 анкет (из них 305 анкет работников Саянского завода).

Можно ли считать проведенное маркетинговое исследование репрезентативным? Аргументируйте свое мнение.

Какую вторичную информацию могла бы использовать маркетинговая служба при исследовании потребности жителей в ювелирныхизделий.

Тема 3. Этапы планирования и разработки концепции маркетинговых исследований и ситуационного анализа.

Вопросы к дискуссии:

1. Основные этапы маркетингового исследования и ситуационного анализа.
2. Постановка маркетинговой проблемы на анализ.
3. Основные этапы разработки концепции.
4. Определение целей и задач исследования.
5. Разработка инструментария, полный комплект инструментария.
6. Пилотирование рабочего инструментария, основные правила.
7. Формы организации исследований: самостоятельно, аутсорсинг, комбинирование усилий.

Проблемно-поисковые задания.

1. Маркетологи практически всегда прибегают к выборочному методу опроса при исследовании рынка. Невольно возникает вопрос: каким обра-зом информация, полученная от немногих людей, может считаться основой для принятия решений о производстве или распространении товаров в та-ких объемах, которые рассчитаны на огромную массу потребителей? На этот вопрос остроумно заметил знаменитый Дж. Гэллап: «Если хорошо помешать суп, повар возьмет на пробу одну ложку и скажет, какой вкус у всего горшка».

Чем, на Ваш взгляд, можно объяснить то, что при исследовании потребителей пива и потребителей бытовой техники, применяется различная генеральная совокупность? Аргументируйте Ваш ответ.

2. Книготорговая фирма хочет открыть книжный магазин в небольшом городе, где проживает 28 000 чел., а телефон имеется в каждой третьей семье.

Менеджеру было поручено провести исследование для определения места расположения магазина и примерного ассортимента изданий. Для этого он разработал опросник на основе книги пользователей городской телефонной станции и составил выборку номеров телефонов, включив в список каждого двадцатого абонента, и осуществил обзвон.

Насколько достоверными будут результаты проведенного исследования? Как бы Вы поступили на месте менеджера?

3. Требуется изучить мнение покупателей трех магазинов и сделать выводы о работе каждого из них. Средняя посещаемость магазинов: 2000, 4000 и 2500 чел. в сутки соответственно. Процент постоянных покупателей – 65%, 45%, 40%.

Определите минимальный объем репрезентативной выборки для этого случая, обеспечив относительную ошибку в 3% при доверительной вероятности 0,95.

Сколько покупателей необходимо опросить в каждом из магазинов при использовании схемы отбора: квотной, простой, случайной?

Тема 4. Основные методы получения данных на основе маркетинговых исследований

Вопросы к дискуссии:

1. Методы получения данных: опрос, наблюдение, эксперимент, панель и др.
2. Технология опроса, достоинства и недостатки метода, границы использования для решения маркетинговых задач.
3. Критерии выбора метода опроса для решения маркетинговых задач.
4. Mix-методики в маркетинговом исследовании: достоинства и недостатки, границы использования.

Проблемно-поисковые задания.

1. В ходе исследований фокус-группы изучалось, какие рекламные ролики участникам группы понравились или, наоборот, не понравились. Один из участников фокус-группы настойчиво называет среди тех, которые ему категорически не нравятся, рекламу средства от головной боли – панадола. Однако, придя в очередной раз в аптеку, он покупает именно это средство.

Как можно объяснить такое покупательское поведение?

2. Анкетирование (письменная форма опроса) – один из методов сбора первичной информации. К составлению анкеты следует подходить очень ответственно и тщательно продумывать все вопросы. Допустим, Вам необходимо провести анкетирование потенциальных покупателей с целью получения данных для принятия решения о модификации товара/услуги, расширении ассортимента Вашей фирмы.

Составьте такую анкету (товар или услуга – по Вашему выбору). Какую информацию Вы можете получить с помощью разработанной Вами анкеты?

3. Используя метод «мозговой атаки», предложите идеи по созданию новых товаров домашнего обихода (область можно сузить – например, но-вая бытовая техника и т.п.). Цель – сгенерировать как можно больше идей. После 20-минутного обсуждения составьте список идей. *(Задание рассчитано на группу из 5 человек)*

Проранжируйте идеи на основе таких критериев, как сложность реализации идеи, возможная емкость рынка, потенциальные конкуренты, длительность жизненного цикла товара, предполагаемое восприятие товара покупателем, ожидаемая прибыль и т.п.

Выберите 2-3 наиболее привлекательные идеи и продумайте последовательность действий по их реализации в конкретном товаре.

Охарактеризуйте другие способы поиска идей о новых товарах.

Тема 5. Основные направления маркетинговых исследований

Вопросы к дискуссии:

1. Комплексное исследование рынка и его элементов.
2. Классификация товарных рынков.
3. Экономическая конъюнктура и ее основные черты.
4. Емкость рынка.
5. Схема выбора трендовых моделей прогнозирования.
6. Основные направления исследований в маркетинге: рынок, конкуренты, потребители, цены, фирменная структура рынка, система товародвижения и продаж, система стимулирования сбыта и рекламы, микро- и макросреда предприятия (фирмы).

Проблемно-поисковые задания.

1. Анализируя привлекательность рынка телевизоров для производителей, важно провести разграничение потребительского спроса на первичный спрос и спрос на замену товара.

Какиекие данные используются для этого анализа? Попытайтесь дать оценку потребительского спроса на замену телевизоров в современной России.

2. В настоящее время кофе – один из наиболее популярных напитков россиян.

Оцените абсолютный потенциал российского рынка и текущий уровень спроса на кофе. Какая информация необходима для проведения данного исследования и с помощью каких методов ее можно получить? Обоснуйте свой подход к решению поставленной задачи.

3. Предложенная М. Портером (1982) так называемая расширенная концепция конкуренции предполагает, что способность фирмы реализовать свое преимущество на базовом рынке в значительной степени зависит от роли, которую играют такие конкурентные силы, как клиенты, поставщики и потенциальные конкуренты.

Потенциальные соперники с большой вероятностью прихода на рынок – это реальная угроза, степень которой фирма, по мнению экономистов, должна стремиться снизить, создавая барьеры входа. Высота барьеров вхо-да и сила

реакции фирмы, с которыми может столкнуться потенциальный конкурент, способны серьезно ослабить угрозу прихода потенциальных конкурентов на рынок.

Охарактеризуйте возможные барьеры входа, которые может использовать фирма.

4. Расставьте этапы технологического цикла товара выбранной вами фирмы в правильной последовательности, указав при этом лиш-ние элементы: анализ конкурентов, анализ возможностей производст-ва и сбыта, отбор идей, разработка концепции нового товара и ее про-верка, формирование идей новых товаров, разработка товара, оценка финансового состояния предприятия, разработка маркетинговых стратегий, развертывание коммерческого производства, тестирование в рыночных условиях, дифференцирование в рыночных условиях.

Тема 6Сегментация рынка и позиционирование товара

1. Макросегментация рынка: сущность, требования, подходы, принципы.
2. Стратегии сегментации рынка. Измерения и структуры базового рынка по Эйбеллу (1980). Построение сетки сегментации. Поиск новых сегментов.
3. Стратегии охвата базового рынка.
4. Этапы микросегментации: анализ сегментации, выбор целевых сегментов, выбор позиционирования, разработка целевой маркетинговой программы.
5. Сегментация по стилю жизни. Особенности сегментации рынков промышленных товаров.
6. Осуществление стратегии сегментации.
7. Стратегии позиционирования. Процедура выбора позиционирования. Карты восприятия.

Проблемно-поисковые задания.

1. Разработчики и производители мобильного телефона первоначально предполагали, что им будут пользоваться в основном бизнесмены и состоятельные люди. На самом же деле использование мобильного телефона получило распространение среди самых широких слоев населения, и прежде всего молодежи.

В чем, на Ваш взгляд, была допущена ошибка при сегментировании рынка мобильных телефонов и его позиционировании?

2. В странах с развитой экономикой покупатели все чаще ищут товары, отвечающие их специфическим потребностям. Происходит так называемая сегментация рынка.

Проанализируйте факторы, свидетельствующие о необходимости детальной сегментации (гиперсегментации) рынка, и факторы, способствующие его стандартизации (контрсегментации). Отметьте плюсы и минусы каждого подхода фирмы к сегментации рынка.

3. Охарактеризуйте номенклатуру молочной продукции, реализуемой в знакомом Вам магазине, с точки зрения широты, глубины, насыщенности и гармоничности.

Как меняется эта номенклатура с течением времени (расширяется, углубляется, насыщается, повышается степень ее гармоничности)?

Приведите конкретные примеры маркетингового позиционирования молочной продукции в исследуемом магазине.

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Маркетинговые исследования» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения проблемно-поисковых заданий.

Для оценки первого этапа освоения компетенции ПК-9/1 используются следующие материалы:

- Для проверки знаний - вопросы.
- Для проверки умений - тесты.
- Для проверки практических навыков маркетинговых исследований – практико-ориентированные задания.

Список вопросов для подготовки к зачёту по дисциплине «Маркетинговые исследования».

1. Развитие теории маркетинговых исследований.
2. Маркетинговые исследования как самостоятельная научная дисциплина.
3. Методология маркетинговых исследований.
4. Особенности маркетинговых исследований.
5. Специфика объекта и предмета маркетинговых исследований.
6. Объекты маркетинговых исследований.
7. Предметы маркетинговых исследований.
8. Понятие маркетингового исследования.
9. Цели маркетинговых исследований.
10. Этап развития методов случайной выборки, анкетирования и бихевириостских методик.
11. Этап развития теории массового обслуживания потребителей.
12. Направления маркетинговых исследований.
13. Частота проведения маркетинговых исследований.
14. Стадии маркетингового исследования и их сущность.
15. Методы и процедуры маркетинговых исследований.
16. Потребности, как исходный момент маркетинговой деятельности и исследования.
17. Научные классификации потребностей человека: сравнительный анализ.
18. Методы и приемы, заимствованные из разных областей знаний.
19. Понятие маркетинговой информации.
20. Признаки маркетинговой информации.
21. Свойства маркетинговой информации.
22. Классификационные признаки и виды маркетинговой информации.
23. Проблемы получения маркетинговой информации.
24. Источники и методы сбора маркетинговой информации.
25. Первичные источники информации.
26. Вторичные источники информации.
27. Внешние и внутренние информационные потоки фирмы.
28. Модель маркетинговой информационной системы Ф. Котлера.

29. Определение потребностей в проведении маркетинговых исследований.
30. Подходы к выявлению проблем управления маркетингом.
31. Формулирование целей маркетинговых исследований.
32. Характер целей маркетинговых исследований.
33. Этап разработки плана маркетинговых исследований.
34. Выбор методов маркетинговых исследований.
35. Содержание и методы проведения отдельных видов маркетинговых исследований по направлениям исследований.
36. Особенности маркетинговой информации в России.
37. Определение методов сбора необходимых данных.
38. Общая характеристика методов сбора данных (количественные и качественные исследования).
39. Наблюдение и его роль при проведении маркетинговых исследований.
40. Определение объема и процедуры выборки.
41. Разработка выборочного плана и определение объема выборки.
42. Общая характеристика методов прогнозирования.
43. Прогнозирование, основанное на методах математической статистики.
44. Характеристики отдельных методов прогнозирования спроса и емкости рынка.
45. Модель принятия потребителем решения о покупке.

Тест по дисциплине «Маркетинговые исследования»

1.В качестве отправной точки маркетинговой деятельности вновь созданного предприятия является
1. создание нового товара
*2. анализ рыночной возможности
3. снижение издержек производства
4. целенаправленная реклама своей деятельности

2.К способу сбора информации не относится
*1. выбор канала распределения
2. эксперимент
3. деловая игра
4. экспертиза

3. Рынок изучается с целью
1. сбора вторичной информации
*2. воспользоваться благоприятно складывающейся конъюнктурой
3. разработки тактики поведения фирмы

4. Документ содержащий информацию о том, что фирме разрешено проведение маркетинговых исследований, называется
1. свидетельство о регистрации в налоговом органе
*2. устав общества
3. лицензия
4. патент

5. Тип маркетингового исследования, нацеленный на выяснение причин, лежащих в основе изучаемого явления, называется

1. описательный
2. лонгитюдный
*3. аналитический
4. разведывательный

6. Показатель в маркетинговом исследовании – это
1. ключевое понятие темы исследования
2. обоснованное суждение о наиболее значимых свойствах объекта исследования
*3. численное значение или качественная оценка одной из характеристик изучаемого объекта

7. Маркетинговые исследования – это
1. использование методов экономики в социологии
2. прикладная составляющая экономической теории
*3. использование методов социологии и других наук в экономике
4. отрасль социологической науки

8. Целью маркетингового исследования ставится
1. тестирование этикеток нового товара
2. формирование положительного имиджа компании
*3. увеличение объема продаж
4. использование маркетингового бюджета

9. Изучение различных справочников и статистической литературы
*1. относится к кабинетным исследованиям
2. относится к полевым исследованиям
3. не относится к исследованиям
4. относится к полевым и кабинетным исследованиям

10.К приемам сбора первичной информации не относится
1. наблюдение за поведением покупателей в магазине
*2. обзор сборников государственных организаций
3. интервью посетителей ярмарки

11. Экспериментальные цели маркетинговых исследований ориентированы на
*1. описание каких-то внешних явлений поведения тех или иных потребителей товара
2. описание сложившейся конъюнктуры на целевом рынке
3. проверку гипотезы, какой-то причинно-следственной связи
4. описание демографических характеристик потребительского рынка

12. К информации о внутренней среде маркетинга можно отнести данные о
1. месторасположении
2. каналах товародвижения
*3. финансовых ресурсах
4. поставщиках

13. Преимущество почтовых опросов при проведении маркетинговых исследований заключается в возможности
*1. охвата труднодоступных для других методов проведения опросов

регионов
2. достоверно установить статус участников опроса
3. проведения пилотажных исследований
4. одновременно изучить различные каналы товародвижения

14. В кабинетных исследованиях используют
1. информацию отраслевых специализированных журналов
*2. результаты интервьюирования покупателей
3.информацию о результатах финансовой деятельности предприятий
4. результаты почтовых опросов предприятий-потребителей

15. Рабочий план маркетингового исследования – это
1. пожелания руководителя исследования по особенностям организации и проведения отдельных этапов исследования
*2. документ, отражающий алгоритм работы исследовательской группы
3. документ, определяющий тип и вид социологического исследования
4. методическое пособие попроведению исследования

16.Глубинное интервью – это метод исследования, в котором происходит
*1. беседа исследователя с заинтересовавшим его человеком
2. прямое общение с человеком или группой людей, в основе которого лежит целенаправленная беседа
3. опосредованный опрос с помощью промежуточного накопителя информации
4. опрос квалифицированных специалистов, разбирающихся в проблеме

17. “Home-test” относится к методам исследования
1. количественным
2. качественным
*3. микс-методам

18. Маркетинговая разведка предназначена для
1. сбора текущей информации об изменениях внешней среды маркетинга
2. исследования внутренней отчетности предприятия
*3. сбора и анализа данных по конкретным маркетинговым ситуациям, с которыми предприятие столкнулось на рынке
4. изучения сведений о результатах прошлых исследований

19. Основными направлениями исследований в маркетинге является исследование
*1. потребителей
2. продавцов
3. предпринимателей
4. магазинов

20. Анализ потребностей, как метод маркетинговой деятельности - это
*1. выявление наиболее привлекательных сегментов рынка
2. завоевание значительной доли на рынке определенного товара
3. планирование выпуска будущих товаров на рынок

4. проведение контрольных продаж новых товаров

21. Сегментация рынка - это выделение

*1. целевых групп потребителей, характеризующихся однородностью вкусов

2. долей производителей на рынке

3. товарных групп, пользующихся наиболее высоким спросом

22.К главным критериям сегментации рынка товаров индивидуального пользования относят

1. сложившиеся традиции в потреблении

2. уровень платежеспособного спроса

*3. географический, половозрастной, экономический, имущественный, реакция на новые товары

23.Ко вторичной информации относят

1. результаты анкетирования

*2. бухгалтерская отчетность

3. почтовый опрос

24. Исследование потребителей-организаций относится к исследованию

*1. внутренней среды организации

2. потребителей

3. исследованию рынка

4. исследованию конкурентов

25. Степень удовлетворения потребителя покупкой прежде всего определяется

1. низкой ценой товара

*2. соотношением его ожидания и реальным качеством товара

3. безопасностью товара

26. Этапом маркетинговых исследований является

1. разработка нового товара

*2. отбор источников информации

3. определение бюджета организации

27. Методика “retailaudit” не может быть использована для

1. мониторинга и анализа рыночных цен

*2. изучения поведения потребителей при выборе товара

3. определения объема и долей рынка

4. поиска незанятых ниш и разработки нового продукта

28. Служба маркетинга призвана обеспечить решение такихпервостепенных задач, как

*1. сбор и анализ информации о формировании рыночной стратегии

2. планирование производственных операций

3. правовое обеспечение отношений между поставщиками

4. оперативная работа по определению спроса и стимулированию сбыта

29. Фокус-группа – это

*1. групповое глубинное интервью

2. индивидуальная беседа

3. телефонный опрос

30. Принадлежность покупателей к определенному общественному классу - это характеристика факторов

1. культурного уровня

*2. социального порядка

3. личного порядка

4. психологического порядка

31. Позиционирование товара – это

*1. определение основных потребительских свойств товара и их сравнение с аналогичными свойствами товара–конкурента для уточнения места товара на рынке

2. анализ всего комплекса рыночной политики предприятия в отношении товара

3. определение потенциальных потребителей товара

32. К основной цели позиционирования товара на рынке относят

*1. формирование у потребителя ощущения, что ему предлагается подходящее решение

2. проведение эффективной рекламной компании

3. определение целевого рынка

33. К психографическому принципу сегментации потребителей относят

1. род занятий

*2. тип личности

3. статус пользователя

34. Основу для позиционирования продукта составляет такой фактор, как

1. поведение покупателей при покупке

2. поведение покупателей после покупки

*3. восприятие продуктов потребителями

4. намерение потребителей совершить покупку

35. «Home-test» - метод исследования, в ходе которого группа потребителей тестирует определенный товар в

1. специальном помещении

2. магазине

*3. домашних условиях (используя его по назначению)

36. Рыночная "ниша" представляет собой сегмент,

1. в котором потребности покупателей не удовлетворены имеющимися на рынке товарами

*2. для которого товар данной фирмы является наиболее подходящим

3. в котором отсутствует конкуренция

37. Рыночное "окно" - это сегменты,

*1. в которых потребности покупателей не удовлетворены имеющимися на рынке товарами

2. для которых товар данной фирмы является наиболее подходящим;

3. в которых конкуренция очень слабая

38. Позиционирующая реклама - это
1. способ увеличения вторичного спроса
2. способ определения рыночной ниши
*3. ответ на потребность потенциального потребителя
39. Преимуществом наблюдения по сравнению с опросом, является
*1. возможность обеспечить более высокую объективность
2.высокая репрезентативность
3. временной фактор
40. Хороший сегмент должен отвечать прежде всего такой характеристике, как
1. не занятость конкурентами
2. быть самым большим
*3. прибыльность
4. возможность защиты от конкурентов
41. Выявление реальной реакции потенциальных потребителей позволяет
1. наблюдение
2. фокусирование
*3.эксперимент
42. «Паспортичка» включает вопросы о
*1.доходах
2. вкусах
3.предпочтенях

43. К методам исследования, позволяющим оценить количество потребителей совершивших покупку товара, относят
*1. наблюдение
2. «home-test»
3. эксперимент
44. Уровень доходов семьи принадлежит к факторам
а. психологическим
б. географическим
в. потребительским
*г. демографическим
45. Для расчета емкости рынка шоколадных конфет целесообразнее провести
1. фокус-группу
2. опрос экспертов
3. исследование mystery-shopping
*4. опрос потребителей
46. Группа потребителей, узнающая о новинках с помощью средств массовой информации- это
а. новаторы
*б. рано одобряющие
в. раннее большинство
г. позднее большинство

47.Принятое предприятием решение активно действовать на двух сегментах рынка может быть охарактеризовано как маркетинг

1. агрегированный
*2. дифференцированный
3. концентрированный
4. недифференцированный

48. Демографический принцип рынка потребителей – это

1. степень приверженности
*2. уровень доходов
3.уровень инфляции

49.Поведенческий принцип рынка потребителей – это

1. образование
2. тип личности
*3. искомые выгоды

50. Географический принцип рынка потребителей – это

*1. уровень инфляции
2. общественное положение
3. род занятий

51. Целью дескриптивного исследования является

1. исследовать идеи и соображения
*2. описать рыночные характеристики
3. выяснить причинно-следственные связи

52.. Целью поискового исследования является

*1. исследовать идеи и соображения
2. описать рыночные характеристики
3. выяснить причинно-следственные связи

53.К сбору вторичной информации не относится

1. анализ баланса
*2. панель
3. справочная литература

54.Главная цель сегментации обеспечить

1. технический задел производства
*2 адресность выпускаемому товару
3.послепродажное обслуживание продукции

55. Существенное влияние на поведение потребителей оказывает уровень

1.занятости
*2.доходов
3.производства

56. Позиционирование дает ответ на вопрос

1. кто посредник
*2. какова ценность товара
3.какова себестоимость товара

57. Оценка существенности сегмента предполагает

*1.установления уровня схожести потребительского потребления

2. определение качества потребителей
3. определение количества производителей

58. Критерием оценки сегмента является
1. время
2.место продажи
*3. потенциал

59.Исходным пунктом маркетингового исследования является
1.анализ внутренней среды
2. определение стратегии предприятия
*3.формулировка целей и задач

60.По характеру окружающей обстановки эксперименты подразделяются на
1.умозрительные
2. однофакторные
*3. полевые

61. Критериями для выбора типа опроса не является
1. время на проведение исследования
2. возможность контроля за выборкой
*3. рыночная стоимость предприятия

62. Ко вторичным данным относится
*1. отчетность о прибылях и убытках
2. результаты эксперимента
3. анкетные данные

63. Причинно-следственное исследование используется для
1. подтверждения точности исследования
*2. определения природы связей между переменными
3.получения первичной информации

64.“Hole-test” применяется при проведении маркетинговых исследований
*1. качественных
2. количественных
3. разовых

65. Этапом проведения маркетингового исследования является
1. разработка нового товара
*2. анализ данных
3. проведение фокус-группы

66. Статистические методы применяются при
1. обосновании решений
*2. обработке информации
3. получении информации

67. К комплексу коммуникации относят
*1. пропаганду
2. цену
3.место продажи

68. Если предприятие активно действует на одном сегменте рынка, то это

маркетинг

1.агрегированный

2. дифференцированный

*3. концентрированный

4.недифференцированный

69. Регрессивные и корреляционные методы позволяют установить

* 1. взаимосвязи

2. средние оценки

3. величины ошибок

70. Методы линейного и нелинейного программирования применяются тогда, когда имются

*1. взаимосвязанные переменные

2. средние оценки

3.величины ошибок

71. Многомерные методы используются для

1. прогнозирования

2. разработки программ

*3. обоснования маркетинговых решений

72. Как правило маркетинговое исследование выполняет

1. потребитель

*2. изготовитель

3. эксперт

73. Расчет емкости рынка по объемам потребления базируется на подходе

1. сбытовом

2. производственном

*3. потребительском

74. Основу для позиционирования продукта составляет

1. поведение покупателей при покупке

2. поведение покупателей после покупки

*3. восприятие продуктов потребителями

4. намерение потребителей совершить покупку

75. Спрос на промышленном рынке (B2B) определяется

*1. темпами роста ВВП

2. ценами на нефть на внешних рынках

3. спросом на рынке конечных потребителей

4. уровнем инфляции в стране

76. К демографическим факторам при сегментировании рынка следует отнести

1. климат

*2. состав семьи

3. налоговую систему

77.По оценкам специалистов оптимальный размер фокус-группы колеблется от

1.от 20 до 50 чел.

*2.от 8 до 12 чел.

3. от 100 до 400 чел.

78. Местом проведения полевого эксперимента может быть

1.специально оборудованное помещение

*2. населенный пункт

3. лаборатория

79.Целью исследования внутренней среды является

*1. уяснение сильных и слабых сторон предприятия

2. определение финансовой устойчивости конкурента

3. уточнение социальной инфраструктуры потребителей

80. "Отношение к товару"относится к сегментации рынка

1. географическому

2. демографическому

3.психографическому

*4. поведенческому

81. Товародвижение – это

1. маркетинговые мероприятия

*2. процесс перемещения товара от производителя к потребителю

3. маркетинговые исследования

82. Фактором макросреды предприятия является

1.финансово-экономический потенциал

2. корпоративная культура

*3.природная среда

83. Факторами микросреды предприятия являются

1.налоговые инспекторы

2. законодательные органы

*3.потребители

84. Заочной формой анкетирования является опрос

1. уличный

*2. почтовый

3. по телефону

85. Одним из направлений маркетинговых исследований является

1.планирование новой продукции

*2. поиск информации в Интернете

3.разработка рекламной компании

86. Для расчета емкости рынка автомобилей в России лучше всего провести

1. опрос потребителей

2. фокус-группу

*3.опрос экспертов

87. Методом исследований, наилучшим образом подходящим для тестирования нового рекламного ролика, является

1. опрос потребителей

*2. фокус-группа

3. home-test

88.В качестве орудия исследований для сбора первичных данных может быть

выбран

1.бюлетень

2.Интернет

*3.анкета

89. Стоимость опроса в основном зависит от

*1. времени, за которое опрос должен быть выполнен

2. рейтинга опроса

3. интервьюера

90. Критерием эффективности воздействия рекламы на потребителя является отношение доли

*1. купивших товар к группе запомнивших рекламу

2. купивших товар к количеству продавцов

3. купивших товар к количеству опрошенных

91. Потребители на основе их отношения к новому товару являются

*1. консерваторами

2. модернизаторами

3. экспрементаторами

92.Единицей наблюдения является

1. все жители страны

*2. отдельный человек

3. социальная группа

93. Одним из наиболее простых и дешевых методов маркетингового исследования является

1. эксперимент

2. опрос

*3.наблюдение

94.Принципом маркетингового исследования является

1. линейное программирование

*2. комплексность

3. вероятность

95. К видам исследования не относятся

*1. технические

2. описательные

3.кабинетные

96. К качественным исследованиям относятся

1. фиксированные

2. автоматические

*3.интерпретаторские

97. Географическим признаком сегментации является

*1. численность населения города

2.состав семьи

3.уровень дохода

98. Маркетинговая информационная система предназначена для

1.организации контроля

*2.сбора и анализа информации
3.налоговых органов

99. Метод экстраполяции базируется на предположении
*1. об относительной повторяемости явлений
2. о неповторяемости процессов
3. экспертных оценок

100. Социально-экономическим признаком сегментации является
*1. образование
2.состав семьи
3.климат

101. Сценарий – это
*1. динамическая модель будущего
2.принцип прогнозирования
3. метод экспертных оценок

102. Метод группировок применяется для изучения
*1. связей и зависимостей между явлениями
2.конкурентов
3.потребителей

103.Основным требованием, предъявляемым к отчету исследования, является
*1. точность
2. научность
3. последовательность

104. Результаты маркетинговых исследований оформляются в виде
1. программы
*2. отчета
3. плана

105. Регрессивные и корреляционные методы позволяют установить
* 1. взаимосвязи
2. средние оценки
3. величины ошибок

106. Методы линейного и нелинейного программирования применяются тогда, когда имются
*1. взаимосвязанные переменные
2. средние оценки
3.величины ошибок

107. Многомерные методы используются для
1. прогнозирования
2. разработки программ
*3. обоснования маркетинговых решений

108. Для графического изображения интервальных вариационных рядов применяется
1. рисунок
2. диаграмма

*гистограмма

109.Для наглядного представления временного ряда используется

1. рисунок

*2. диаграмма

3.гистограмма

110. К количественным данным о рынке относят

1. сильные стороны конкурента

* 2. емкость рынка

3. мотивы покупки

111. К качественным данным о рынке относят

1. количество покупателей

2. емкость рынка

*3. мотивы покупки

112. К структуре покупателя относится

1. характер конкуренции

*2. количество покупателей

3. доля рынка

113. К структуре отрасли относится

1. мотив покупки

*2. характер конкуренции

3. канал сбыта

114.Маркетинговые исследования позволяют

*1. выбрать оптимальный рынок сбыта

2.увеличить себестоимость продукции

3. снизить налоговое бремя

115. Исторической предпосылкой возникновения маркетинга является

*1. кризис сбыта

2. рост производительности труда

3. повышение профессионализма работников сбыта

4. распыление промышленного и торгового капиталов

116. SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать

1. рыночные цены

*2. сильные и слабые стороны фирмы

3. объем и долю рынка

4. незанятых в отрасли

117. Критерием качества написания отчета маркетинговых исследований является

*1. точность

2. выразительность

3. доступность

4. целеустремленность

118. Недостатком прямого метода (Price Sensitivity Meter) изучения цены является

1. возможность применения

2. высокие издержки

*3. очевидная цель исследования

119. Для успешного применения стратегии лидерства в издержках необходимы следующие рыночные условия:

*1. эластичный спрос по цене

2. низкая монополизация отрасли

3. отсутствие государственного регулирования цен

120. Рыночная ниша – это

1. группа потребителей, для которых наиболее оптимальными являются товар данной фирмы и возможности его поставки

2. совокупность потребителей, уже купивших какой-то продукт

3. сегмент рынка, которым пренебрегли фирмы-конкуренты

*4.часть доступного рынка, на котором фирма концентрирует свои усилия на группе потребителей

121. Анализ внешней (по отношению к предприятию) среды для самого предприятия можно оценить как

1. возможность разработки концепций новых товаров и модернизации уже выпускаемых

2. возможность выявления факторов, содействующих коммерческому успеху предприятия

3. обеспечение формирования спроса и стимулирования сбыта продукции

*4. возможность приведения товаров в соответствие с техническими и социальными нормами, принятыми в стране и за рубежом

122.Наиболее целесообразными для связи с оптовыми покупателями представляются каналы распределения

1. рассказ-свидетельство о товаре

*2. личные контакты

3. сертификат качества

4. инструкция использования

123. Уровень канала сбыта товара, продаваемого через магазин фирмы – это канал уровня

1 нулевого

2. второго

*3. первого

124. Преимущественным инструментом для обеспечения повторных покупок потребительского товара является

*1. специальный купон на упаковке

2. бесплатный образец

3. распространение бесплатного (подарочного) купона в каждую дверь

4. демонстрация (образца товара)

125. При выведении на рынок товара относительно высокой новизны фирма предлагает его по ценам

1. низким

*2. монопольно высоким
3. умеренным
4. скидок

Практико-ориентированные задания

1. Мотивация играет роль движущей силы в поведении человека. Важной задачей для маркетолога является понимание мотивов его потенциальных клиентов. Несмотря на достаточно большое количество теорий мотивации (З.Фрейда, А Маслоу, Д.Шварца и др.) единого мнения, объясняющего поведение человека не существует. Идентификация мотивов поведения потребителей осложняется и тем, что современное общество порождает противоположные друг другу потребности: оседлость и подвижность, отдых и деятельность, изоляция и жизнь в обществе.

Какая теория, на Ваш взгляд, более точно определяет мотивы, формирующие поведение потребителя? Какие положительные стороны и недостатки имеет каждая их них?

Можете ли Вы согласиться с мнением, что порождение вышеназванных противоположных потребностей снижает роль маркетинговых исследований поведения потребителей?

2. Каждый из нас когда-либо совершал покупку товара длительного пользования. Попытайтесь описать процесс выбора товара при недавней покупке телевизора, стиральной машины, мебели, видеокамеры, музыкального центра или другого товара этой категории.

Какими источниками информации Вы пользовались? Обоснуйте правильность или ошибочность Вашего подхода к решению проблемы выбора. Что бы Вы изменили, осуществляя выбор данного товара сегодня?

3. Просмотрите текущую российскую прессу и найдите два рекламных сообщения о товаре с внешними и о товаре с внутренними качествами. Сравните эти сообщения, в том числе количество информации, которую они содержат. Какую цель, по Вашему мнению, пре-следуют эти объявления?

4. Потребительское поведение может носить рациональный и привычный характер, а может определяться эмоциями человека.

В соответствии с этим существуют: теория рационального поведения и теория эмоционального поведения. Крупные исследовательские работы в этой области были проведены Г. Стоуном, В. Дарденом и Ф. Рейнольдсом, которые изучили потребительские установки и выделили основные покупательские типы, использованные в последствии для установления различий в интенсивности покупки целого ряда товаров.

Однако повторяющиеся через определенные промежутки времени ис-следования позволили сделать вывод о тенденциях изменчивости поведения потребителей.

Чем, на Ваш взгляд, можно объяснить тенденцию изменчивости поведения потребителя?

Согласитесь или опровергните точку зрения: «Влияние эмоций на потребителя считается сильнее, чем рациональное мышление».

5. В сети автосалонов «Ford» был проведен опрос клиентов с целью оценить их удовлетворенность качеством обслуживания. Результаты исследования представлены в таблице

(*Количество чел. %*			
Степень удовлетворенности	*женщины*	*мужчины*	*Посетители в целом*
Полностью удовлетво-рены	18,2	6,1	10,5
Скорее да, чем нет	37,7	34,2	35,0
Скорее нет, чем да	29,6	45,3	36,4
Полностью не удовле-творены	6,3	7,8	6,7
Затруднились ответить	8,2 %	6,6 %	7,4 %

Построив индексы удовлетворенности, сравните степень удовлетворенности качеством обслуживания респондентов-женщин, респондентов-мужчин и в целом по выборке.

Дайте маркетинговую интерпретацию полученным результатам и сформулируйте рекомендации по применению комплекса маркетинг для повышения качества обслуживания в салонах сети.

6. Разработчики и производители мобильного телефона первоначально предполагали, что им будут пользоваться в основном бизнесмены и состоятельные люди. На самом же деле использование мобильного телефона получило распространение среди самых широких слоев населения, и прежде всего молодежи.

В чем, на Ваш взгляд, была допущена ошибка при сегментировании рынка мобильных телефонов и его позиционировании?

7. В странах с развитой экономикой покупатели все чаще ищут товары, отвечающие их специфическим потребностям. Происходит так называемая сегментация рынка.

Проанализируйте факторы, свидетельствующие о необходимости детальной сегментации (гиперсегментации) рынка, и факторы, способствующие его стандартизации (контрсегментации). Отметьте плюсы и минусы каждого подхода фирмы к сегментации рынка.

8. Охарактеризуйте номенклатуру молочной продукции, реализуемой в знакомом Вам магазине, с точки зрения широты, глубины, насыщенности и гармоничности.

Как меняется эта номенклатура с течением времени (расширяется, углубляется, насыщается, повышается степень ее гармоничности)? Приведите конкретные примеры маркетингового позиционирования молочной продукции в исследуемом магазине.

9. Анализируя привлекательность рынка телевизоров для производителей, важно провести разграничение потребительского спроса на первичный спрос и спрос на замену товара.

Какие данные используются для этого анализа? Попытайтесь дать оценку потребительского спроса на замену телевизоров в совре-менной России.

10. В настоящее время кофе – один из наиболее популярных напитков россиян.

Оцените абсолютный потенциал российского рынка и текущий уровень спроса на кофе. Какая информация необходима для проведения данного исследования и с помощью каких методов ее можно получить? Обоснуйте свой подход к решению поставленной задачи.

11. Изучите этикетки нескольких товаров и ответьте на следующие вопросы:
какую функцию по отношению к товару (идентификация товара, привлечение внимания к товару и т.п.) выполняет этикетка?
вся ли обязательная информация содержится в этикетке?
какую роль в этикетке играет штриховое кодирование?
влияет ли данная этикетка на имидж товара?

12. Некоторые журналы рекомендуют инвесторам никогда не сосредоточиваться на одном источнике прибыли (пусть даже в настоящий момент приносящем существенные дивиденды), а рекомендуют диверсифицировать вложения. Обосновывают это известным правилом: «нельзя класть яйца в одну корзину».

Согласны ли Вы с таким мнением? Почему да (или нет)? Аргументируйте свою позицию.

13. Предложенная М. Портером (1982) так называемая расширенная концепция конкуренции предполагает, что способность фирмы реализо-вать свое преимущество на базовом рынке в значительной степени зависит от роли, которую играют такие конкурентные силы, как клиенты, постав-щики и потенциальные конкуренты.

Потенциальные соперники с большой вероятностью прихода на рынок – это реальная угроза, степень которой фирма, по мнению экономистов, должна стремиться снизить, создавая барьеры входа. Высота барьеров вхо-да и сила реакции фирмы, с которыми может столкнуться потенциальный конкурент, способны серьезно ослабить угрозу прихода потенциальных конкурентов на рынок.

Охарактеризуйте возможные барьеры входа, которые может использовать фирма.

14. Расставьте этапы технологического цикла товара выбранной вами фирмы в правильной последовательности, указав при этом лишние элементы: анализ конкурентов, анализ возможностей производства и сбыта, отбор идей, разработка концепции нового товара и ее проверка, формирование идей новых товаров, разработка товара, оценка финансового состояния предприятия, разработка маркетинговых стратегий, развертывание коммерческого производства, тестирование в рыночных условиях, дифференцирование в рыночных условиях.

15. Представьте, что Вы менеджер по сбыту в небольшой фирме. Вам поручено организовать сбыт стирального порошка для стиральных машин-автоматов.

Какие сбытовые сети Вы бы использовали для этого товара и почему? Проанализируйте достоинства и недостатки каждой сбытовой сети.

16. На основе имеющихся данных об объеме сбыта и среднедушевых доходах населения составьте прогноз спроса на следующий период, используя метод прогноза с учетом коэффициента эластичности:

Изучаемый период	*1-й месяц*	*2-й месяц*	*3-й месяц*
Объем сбыта, д.е. (у)	81	83	-
Среднедушевые доходы населения д.е. (у)	7,6	8,8	9,2

17. Известно, что экспортные издержки составляют значительную часть цены, устанавливаемой на зарубежном рынке, поэтому важно сопоставлять приемлемые на зарубежном рынке цены, с международными трансфертными ценами, учитывая при этом экспортные издержки.

Решите следующую задачу:

С учетом того, что для продавца предпочтительны условия FOB, тогда как для покупателя – условия CIF, предположим, что цена товара на рынке страны-импортера (России) равна 7000 руб., а экспортные и сбытовые издержки имеют следующую структуру (см. таблицу).

Экспортные и сбытовые издержки *Показатель*	*Величина, руб.*
Цена в России	7 000 руб.
Торговая наценка (от цены): 40% Издержки розничного продавца	2 800 руб. 4 200 руб.
Оптовая скидка (с себестоимости): 11% Издержки оптовика	420 руб. 3 780 руб.
Наценка импортера (от себестоимости): 5% Издержки импортера	180 руб. 3 600 руб.

НДС 10% на цену DDP: Цена DDP	330 руб. 3 270 руб.
Таможенный сбор 9% на цену CIF Цена CIF	270 руб. 3 000 руб.
Страховка и транспорт	400 руб.
Цена товара FOB	2 600 руб.

Какие действия, на Ваш взгляд, в данном случае могла бы предпринять фирма страны-экспортера, если цена на внутреннем рынке страны-экспортера выше 2600 руб. Обоснуйте свою точку зрения.

17. Одна из российских фирм закупает товар по цене 250 руб. и продает его по 300 руб. В один день продается в среднем 300 шт. товара. Фирма решила устроить недельную распродажу по ценам, сниженным на 10%.

Как Вы считаете, сколько единиц товара фирме необходимо продать, чтобы сохранить валовую прибыль? Проведите необходимые расчеты.

18. В недифференцированной олигополии все товары выступают как базовые. Выбор покупателя фирма производит, руководствуясь ценами и оказываемыми услугами. Если фирма-лидер не в состоянии заставить рынок принять директивную цену, возникает обратная конкуренция цен, которая, как правило, приводит к снижению рентабельности продукции всех конкурентов.

Каким может быть в данном случае сценарий «ценовой войны» и каковы ее возможные результаты? Обоснуйте свою точку зрения.

19. «Стратегия послания», один из наиболее известных подходов к рекламе имиджа товара, состоит:

из «целевого объекта»: к какой группе покупателей обратиться;
«обещания»: в чем отличительные достоинства предложения;
«довода»: чем обосновать отличительные достоинства;
«тона»: какой стиль или формат сообщения избрать.

По мнению исследователя Ж.-Н. Капферера, такой подход особенно эффективен для реализации функционально-ориентированных товаров.

Пользуясь «стратегией послания», составьте рекламу хорошо известному Вам товару. Обратите внимание на выбор направления коммуникации, которого желательно придерживаться в течение ряда лет. В случае успеха марка этого товара должна иметь особое позиционирование на рынке.

20. Компания «Sony» продает в России телевизоры, пользующиеся спросом благодаря их надежности. Цена телевизора на 30–35% выше, чем у конкурентов. Однако такая ценовая политика оказалась неэффективной и компания решила заменить некоторые дорогие компоненты аппарата на более дешевые, уменьшив надежность товара, но снизив цену. После этого служба маркетинга «Sony» провела рекламную кампанию, в рамках кото-рой

обыгрывалось снижение цены, но не сообщалось, чем новое поколение телевизоров отличается от предыдущего.

Считаете ли Вы поведение компании этичным? Как бы Вы поступили в аналогичном случае? Изложите свою точку зрения.

Шкала оценивания.

Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
(5+)	Знания по всем основным вопросам темы, выходящиеза ее пределы	Систематизированные, глубокие и полные
	Профессиональные умения	Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации
	Личностные качества	Ярко выражены
(5)	Знания по всем вопросам темы	Систематизированные, глубокие и полные
	Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамкахпрограммы темы
	Личностные качества	Выраженныепрофессионально-личностные качества
(5-)	Знания по всемпоставленным вопросам в рамках темы	Систематизированные, глубокие и полные
	Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи врамкахтемы
	Личностные качества	Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами
(4+)	Знания по всем разделам темы	Систематизированные и полные
	Профессиональные умения	Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамкахтемы
	Личностные качества	Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
(4)	Знания в объеме темы	Достаточно полные исистематизированные
	Профессиональные умения	Способность самостоятельно решатьучебныеи профессиональные задачи в рамках темы
(4-)	Знания в объеме темы	Достаточные
	Профессиональные умения	Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
(3+)	Знания в рамках образовательного стандарта	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме
	Профессиональные умения	Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания
(3)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала	Недостаточно полный объем
	Профессиональные умения	Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий

(3-)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Фрагментарные знания Низкий уровень культуры исполнения заданий
(2)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

4.4. Методические материалы

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Зачет с оценкой является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и

практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи зачета с оценкой. К зачету допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5.Методические указания для освоения дисциплины

Основными формами обучения студентов являются лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

При изучении дисциплины используются следующие формы работы:

1.Лекции, на которых рассматриваются основные теоретические вопросы данной дисциплины. Посещаемость лекций входит в балльную оценку по дисциплине и контролируется преподавателем.

2. Практические занятия, на которых проводится опрос по теоретическим вопросам изучаемых тем, разбираются проблемные ситуации, решаются задачи. Посещаемость практических занятий входит в балльную оценку по дисциплине.

При подготовке к практическому занятию следует:

- использовать рекомендованные преподавателями учебники и учебные пособия - для закрепления теоретического материала;

- разобрать, совместно с другими студентами, обсудить вопросы по теме занятия.

За работу на практическом занятии, исходя из продемонстрированных знаний, умений и навыков, студенты могут набрать определенное количество баллов.

Практические занятия являются существенной составляющей учебного процесса.

Практические занятия призваны обеспечить углубленное изучение курса, привить

обучающимся навыки самостоятельного решения практических заданий и анализа учебной информации, сформировать и развить у студентов научное мышление, умение активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать свое мнение.

Цель занятий состоит в уяснении, усвоении и закреплении студентами теоретических знаний. На практических занятиях студенты учатся творчески мыслить, аргументировать и отстаивать свою позицию, правильно и доходчиво излагать свои мысли перед аудиторией, овладевать культурой речи.

В ходе практического занятия, в первую очередь, студенты обсуждают теоретические вопросы. Затем учащиеся сообщают варианты выполненных заданий самостоятельной работы

Выступление на занятии должно удовлетворять следующим требованиям:

1) четкое изложение теории рассматриваемого вопроса, анализ его основных положений;

2) выдвигаемые теоретические положения должны подкрепляться практическими примерами;

3) завершать ответ должны собственные выводы студента.

Важно, чтобы каждый студент стремился к активному участию в обсуждении проблем и решении задач.

На практическом занятии преподаватель может дать новые дополнительные задачи, которые необходимо решить здесь же, и тем самым проверить, насколько глубоко освоены теоретические вопросы по теме и практический материал.

3. Самостоятельная работа. В самостоятельную работу студентов входит:

- подготовка к практическому занятию (освоение теоретического материала, подготовка самостоятельных работ, проблемные вопросы);

- выполнение заданий преподавателя;

- знакомство с дополнительной литературой и со статистическими данными по изучаемым проблемам.

Самостоятельная работа студентов является неотъемлемой частью процесса обучения, специфическим педагогическим средством организации и управления самостоятельной деятельностью студентов в учебном процессе.

Самостоятельная работа может быть представлена как средство организации самообразования и воспитания самостоятельности как личностного качества. Как явление самовоспитания и самообразования самостоятельная работа студентов обеспечивается комплексом профессиональных умений студентов, в частности умением осуществлять планирование деятельности, искать ответ на непонятное, неясное, рационально организовывать свое рабочее место и время.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений.

Самостоятельная работа выполняет ряд функций:

- развивающую;

-информационно-обучающую (аудиторные занятия, не подкрепленные самостоятельной работой, становятся малорезультативными);

- ориентирующую и стимулирующую;

- воспитывающую;

- исследовательскую.

Виды самостоятельной работы, выполняемые в рамках данного курса:

1. Конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;
2. Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературы) и подготовка практических заданий, участие в тематических дискуссиях;
3. Выполнение индивидуальных работ;
4. Решение практических заданий;
5. Моделирование или анализ конкретной ситуации.

Студентам рекомендуется с самого начала освоения данного курса работать с литературой и предлагаемыми заданиями в форме подготовки к очередному аудиторному занятию. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории. Можно отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по данному курсу имеют определенную специфику. При освоении данного курса студент может пользоваться библиотекой вуза.

Задания для самостоятельной подготовки

Тема 1 . Основные термины, типы маркетинговой информации и источники ее получения.

1.Какое из существующих определений маркетинговых исследований вам представляется наиболее верным и почему?

2. Приведите основные принципы, которыми следует руководствоваться при проведении маркетинговых исследований.

3. Почему не существует универсальной схемы проведения маркетинговых исследований

4.Дайте классификацию маркетинговых исследований на макро- и микроуровнях.

5. Как соотносятся понятия «маркетинговые исследования рынка» и «комплексное исследование рынка».

Тема 2Маркетинговая информация.

1. В чем суть модели процесса принятия решения на потребительском рынке?
2. Дайте характеристику этапов процесса принятия решения на потребительском рынке.
3. Что следует понимать под стратегией «сегментации по выгодам» (или функциональной сегментации)?
4. Охарактеризуйте факторы, определяющие ценность, ощущаемую потребителем.
5. Каким образом решение «семи базисных прав потребителей» создадут эмоциональную привязанность к торговой марке?

Тема 3.Этапы планирования и разработки концепции маркетинговых исследований и ситуационного анализа.

1. В чем суть модели процесса принятия решения на потребительском рынке?
2. Дайте характеристику этапов процесса принятия решения на потребительском рынке.
3. Что следует понимать под стратегией «сегментации по выгодам» (или функциональной сегментации)?
4. Охарактеризуйте факторы, определяющие ценность, ощущаемую потребителем.
5. Каким образом решение «семи базисных прав потребителей» создадут эмоциональную привязанность к торговой марке?

Тема 4. *Основные методы получения данных на основе маркетинговых исследований*

1. Чем, на ваш взгляд, определяется масштаб проводимых исследований?
2. Разработайте и обоснуйте 2-3 схемы проведения маркетингового исследования.
3. В каких сферах исследования экспертный метод неприменим (труднопременим, не даст надежных результатов)? Почему?
4. Кто, по вашему мнению, мог бы сыграть роль экспертов при изучении:
   - спроса на видеопродукцию;
   - рынка канцелярских принадлежностей;
   - замороженной птицы.
5. Попробуйте провести исследование методом «Дельфи», хотя бы в два тура среди своих знакомых (пять человек), той сферы в которой они являются экспертами.

Тема 5. Основные направления маркетинговых исследований

1. Разделите нижеприведенный список товаров на те, что удовлетворяют нужды и потребности: хлеб, яйца, паперони с луком, белки, жиры, углеводы, двойной чизбургер, свет, тепло, зажигалка, спирт, смокинг, шуба, болотные сапоги, ботинки типа «казак», «дождевик».
2. Приведите примеры товаров (услуг), на которые не распространяется действие

закона убывающей предельной полезности

3. Обдумайте и репрезентируйте свой собственный список из дюжины товаров и услуг, на которые, по вашему мнению, сегодня предъявляется наиболее нерациональный спрос. Обсудите с друзьями, коллегами, на семинаре. Попробуйте сформировать коллективный список.

4. Охарактеризуйте сегодняшнее состояние спроса в вашем городе на: бананы, картофель, мясо, масло, красную икру, вечерние платья, смокинги, свадебные платья, ботинки типа «казак», видеомагнитофоны, кухонную мебель, услуги массажистов, репетиторов, проявку и печать фотопленок, киносеансы, видеоигры. Какие мероприятия вы посоветовали бы осуществить продавцам этих товаров и услуг для увеличения спроса.

5. Сформулируйте 3-4 рабочих гипотезы для исследования рынка:

- деловых еженедельников;

- учебников;

- гостиничных услуг.

Тема 6. Сегментация рынка и позиционирование товара

1. Поясните почему и сильная компания на непривлекательном рынке, и слабая на привлекательном рынке одинаково бесперспективны?

2. Определите и оцените значимые факторы для производства стиральных машин.

3. Дайте характеристику основных этапов планирования стратегии сегментации.

4. Оцените перспективы рынка негосударственного (платного) высшего образования на ближайшие 10 лет, исходя из предположения, что 60% выпускников школ стремятся поступить в вузы, а доля тех из них, кто способен заплатить за обучение, будет постепенно повышаться с 15 до 40%.

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

6.1.Основная литература

1. Сафронова Н.Б. Маркетинговые исследования [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сафронова Н.Б., Корнеева И.Е.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— 296 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10939.html.— ЭБС «IPRbooks».
2. Романов А.А. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Романов А.А., Басенко В.П., Жуков Б.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2016.— 440 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/35291.html.— ЭБС «IPRbooks»
3. ЭБС Методика и практика проведения маркетинговых исследований различных рынков товаров и услуг: учебное издание, Ч. 1 / Игрунова О. М. – М.: Директ-Медиа, 2016. – 102 с.

6.2.Дополнительная литература.

1. Маркетинговые исследования : практикум / В.Т. Гришина. – М.: Вузовский учебник, 2015. – 57 с. Маркетинговые исследования : учебник / Е.Б. Галицкий, Е.Г. Галицкая. – М.: Юрайт, 2012. – 540 с. М-во обр.
2. Маркетинговые исследования : инструкция по применению / И.С. Березин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2012. – 381 с.
3. Маркетинг : учебник / под ред. В.В. Герасименко. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2016. - 508 с. Маркетинг для профессионалов : практический курс : учебник и практикум для бакалавриата: учебник для вузов / Е.П. Голубков. – М.: Юрайт, 2014. – 474 с. Умо.

4. Морозов Ю.В. Основы маркетинга [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Морозов Ю.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2016.— 148 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/60466.html.— ЭБС «IPRbooks»
5.

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

- специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);
- техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет MicrosoftOffice2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций MicrosoftPowerPoint);
- экраном для демонстрации презентаций и фильмов;
- учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Красногорского филиала РАНХиГС.

В учебном процессе используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:

- демонстрационный авторский мультимедийный курс «Деловые коммуникации» в форме презентаций;
- электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (URL: http://www.iprbookshop. ru/); «Юрайт» (URL: https://www.biblio-online.ru/); «Лань» (URL: https://e.lanbook.com/).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт http://www.biblio-online.ru • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин, содержатся в материалах для проведения занятий лекционного и семинарского типа.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

Разделы рабочей программы дисциплины 2,4,5 и 7 дополнить и изложить в следующей редакции:

2.1. Объем дисциплины

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ): лекции, практические занятия, самостоятельная работа с применением ЭО и ДОТ.

2.3. Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	**Формат проведения**
Лекционные занятия	С применением ЭО и ДОТ
Практические занятия	С применением ЭО и ДОТ
Самостоятельная работа	С применением ЭО и ДОТ
Промежуточная аттестация	С применением ЭО и ДОТ
Формы текущего контроля	**Формат проведения**
Тестирование	В системе дистанционного обучения (СДО)
Выполнение практико-ориентированных заданий	В системе дистанционного обучения (СДО)
Эссе	В системе дистанционного обучения (СДО)
Ответ на практическом занятии, участие в дискуссии	В системе дистанционного обучения (СДО)

Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется согласно размещенному регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

С применением ДОТ проводятся тестирования, выполнение практико-ориентированных заданий, консультирование обучающихся. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

− при проведении занятий лекционного типа (с ДОТ): тестирование (ДОТ);

− при проведении занятий семинарского типа (с ДОТ): опрос (видеоконференция в Microsoft Teams, асинхронный режим, синхронный режим, выполнение письменных работ в СДО; преподаватель, реализующий дисциплину, определяет самостоятельно планы семинарских занятий;

− при контроле результатов самостоятельной работы студентов (с ДОТ): эссе / тестирование (ДОТ);.

4.1.2. Зачет / экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Зачет / экзамен проводится с использованием электронного обучения с использованием всех возможных средств дистанционного взаимодействия и базы СДО Академии.

4.4. Шкала оценивания.

4.4.1. Шкала оценивания дисциплины

Форма текущего контроля и промежуточной аттестации	Критерии оценивания
Практические занятия (ДОТ)	Критерии оценивания по теме занятия и другие виды текущего контроля: правильность и полнота устного и\или письменного ответа согласно плану семинарского занятия, аргументированность позиции, расчетов и т.д. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Тестирование (ДОТ)	Проводится по каждой теме дисциплины либо применяется итогвое тестирование. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Зачет / экзамен	Критерии оценивания и форма проведения устанавливается разработчиком он-лайн курса

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1. Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям практического (семинарского) типа

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с темой занятия и просмотра размещенных учебных и учебно-методических материалов, привязанных к существующему расписанию занятий и осваивающихся обучающимися в соответствии с этим расписанием, видео-лекций, размещенных в ДОТ. Тщательное продумывание и изучение основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, чтения текстов, выложенных в ДОТ. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

7.1. Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: Лекционные, практические занятия и самостоятельная работа проводятся с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Учебные и учебно-методические материалы размещены в системе дистанционного обучения: https://lms.ranepa.ru. В системе дистанционного обучения https://lms.ranepa.ru. могут быть размещены тексты для использования в рамках практических занятий как с использованием, так и без использования ЭО и ДОТ.

7.2. Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.10 Деловой инностранный язык
(код и наименование РПД)

Дел.ин. яз.
(сокращенное наименование дисциплины)

Магистратура
(уровень образования)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Очная, заочная
формы обучения

Год набора - 2023

Красногорск, 2022 г.

Автор(ы) –составитель(и):
доц., к.ф.н., доцент кафедры иностранных языков _____Овчинникова Н. А.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*
зав. кафедрой иностранных языков_____ Гончар А.Е.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой: Гончар А.Е.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «Деловой *иностранный язык»* рассмотрена и одобрена на заседании кафедры иностранных языков
(наименование структурного подразделения)

протокол от «06» августа 2022 г. № 06

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…….....4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы…….6
3. Содержание и структура дисциплины…….....7
4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине …….....11
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины ……..... 30
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине……. ……..38
   6.1. Основная литература……..……...……..38
   6.2. Дополнительная литература……...……...……..39
   6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы……39
   6.4. Нормативные правовые документы…….……..……39
   6.5. Интернет-ресурсы…….……..….39
   6.6. Иные источники…….…….…39
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы ……...…..……39

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина «Деловой иностранный язык» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке (ах) для академического и профессионального взаимодействия	УК-4.2	Способность аргументированно и конструктивно отстаивать свои позиции и идеи в академических и профессиональных дискуссиях на государственном языке РФ и иностранном языке.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта и профессиональным задачам

Профессиональные действия (ОТФ) [1]	Код этапа	Результаты обучения
-Коммуникационная деятельность в бизнесе:	2.1	*знания:* Осуществляет академическое и профессиональное

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

		взаимодействие, в том числе на иностранном языке. *умения:* Переводит академические тексты (рефераты, аннотации, обзоры, статьи и т.д.) с иностранного языка или на иностранный язык. *навыки:* - Использует современные информационно-коммуникативные средства для коммуникации.

2. Объём и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.10. «Деловой иностранный язык» относится к базовой части дисциплин и изучается на 1 курсе во 2 семестре в соответствии с Учебным планом магистров направления 38.04.02 Менеджмент направленности «Деловое администрирование» в объеме 3 ЗЕТ.

Освоение дисциплины «Деловой иностранный язык» опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области изучения английского языка общего и профессионального направления, а также на приобретенные ранее умения и навыки пользования иностранным языком.

Дисциплина «Деловой иностранный язык» реализуется на основе знаний, полученных при изучении английского языка в высших учебных заведениях по программе Бакалавриата.

На контактную работу с преподавателем выделено 56 академических часа, все занятия проводятся в форме практических занятий, на самостоятельную работу отведено – 48 часов.

Форма промежуточной аттестации по дисциплине «Деловой иностранный язык» в соответствии с Учебным планом магистров направления 38.04.02 Менеджмент направленности «Деловое администрирование» - зачеты с оценкой.

Объем дисциплины «Деловой иностранный язык» в соответствии с учебным планом (Табл. 2).

Таблица 2.

Количество академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу

Вид учебных занятий и самостоятельная работа	**Объем дисциплины, час.**				
	Всего	**Семестры**			
		1	2	3	4
Очная форма обучения					
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:					
лекционного типа (Л)					
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)					

практического (семинарского) типа (ПЗ)		***56***		***56***		
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)		***4***		***4***		
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***48***		***48***		
Промежуточная аттестация	**форма**	***зачёт с оценкой***		***зачёт с оценкой***		
	час.					
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***108/3***		***108/3***		

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**			
		Всего	**Курс**		
			1	2	3
Заочная форма обучения					
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:					
лекционного типа (Л)					
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)					
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***12***		***12***	
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)		***4***		***4***	
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***92***		***92***	
Промежуточная аттестация	**форма**	***зачёт с оценкой***		***зачёт с оценкой***	
	час.	***2***			
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***108/3***		***108/3***	

3.Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	**Наименование тем (разделов),**	**Объем дисциплины, час.**						**Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации**
		Всего	**Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий**				**СР**	
			Л/ЭО, ДОТ*	**ЛР/ ЭО, ДОТ***	**ПЗ/ ЭО, ДОТ***	**КСР**		
Очная форма обучения								
Семестр 2								
Тема 1	Управление цепочкой поставок. Распределение и	18			8		8	О, ПРЕЗ

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Очная форма обучения								
Семестр 2								
	доставка.							
Тема 2	Управление качеством. Описание статистических данных.	18			8		8	О, ПРЕЗ
Тема 3	Стратегии маркетинга. Реклама и маркетинг.	18			10		8	О, Д
Тема 4	Управление взаимоотношениями с клиентами. Развитие контактов.	18			10		8	Д, О
Тема 5	Бухгалтерский учет. Финансы компании.	18			10		8	Т, Э
Тема 6	Финансы. Инвестиции.	18			10		8	ПРЕЗ
Промежуточная аттестация								ЗсО
Всего:		**108**			**56**	**4**	**48**	

Примечание:

** – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;*

*** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), презентация(ПРЕЗ) тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.*

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины. час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 1	Управление цепочкой поставок.	18			2		21	О, ПРЕЗ

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины. час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Заочная форма обучения								
	Распределение и доставка.							
Тема 2	Управление качеством. Описание статистических данных.	18			2		21	О, Э
Тема 3	Стратегии маркетинга. Реклама и маркетинг.	18			2		20	Э, Д
Тема 4	Управление взаимоотношениями с клиентами. Развитие контактов.	18			2		21	О, КР
Тема 5	Бухгалтерский учет. Финансы компании.	18			2		20	О, Д
Тема 6	Финансы. Инвестиции.	18			2		21	ПРЕЗ, О
Промежуточная аттестация								ЗсО
Всего:		**108**			**12**	**4**	**92**	

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), дискуссия (Д), задание (З), кейс (К), деловая игра (ДИ).

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся)[2];

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа)[3];

[2] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[3] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ)[4];

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации)[5];

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Таблица 4.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Семестр 2		
Тема 1	Управление цепочкой поставок. Распределение и доставка.	Управление цепочкой поставок и логистика. Использование придаточных условных предложений в английском языке. Чтение текстов по теме. Аудирование. Написание эссе.
Тема 2	Управление качеством. Описание статистических данных.	Теория управления. Система кайзен. Чтение текстов по теме. Дискуссия. Аудирование.
Тема 3	Стратегии маркетинга. Реклама и маркетинг.	Составляющие компоненты стратегии маркетинга. Отработка лексики и грамматических конструкций 3типа условных предложений. Аудирование по теме.

[4] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[5] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 4	Управление взаимоотношениями с клиентами. Развитие контактов.	Причины покупки продуктов и услуг. Взаимоотношения с клиентами и развитие контактов - значимая составляющая ведения бизнеса.
Тема 5	Бухгалтерское дело. Финансы компании.	Финансовые документы. Чтение текстов по теме. Аудирование.
Тема 6	Финансы. Инвестиции.	Финансы и инвестиции. Критерии для инвестирования. Употребление степеней сравнения. Ролевая игра.

4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Деловой иностранный язык» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:
– при проведении занятий семинарского типа: опрос студентов по темам практических занятий, тестирование, написание писем и эссе, проведение презентаций, дискуссии, проведение ролевых игр.

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме: зачета с оценкой.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Примерное содержание практических занятий (инструменты контроля успеваемости: вопросы, тренинги, доклады и т.д.)

Групповое занятие в интерактивной форме по теме 1 «Управление цепочкой поставок. Распределение и доставка»

Цель: изучить лексику по теме, использование придаточных условных предложений в английском языке, практиковать навыки чтения и аудирования.

Содержание занятия:
1.Введение лексики:
- Изучение коллокаций по теме
2.Чтение текстов по данным темам. Обсуждение содержания.
3.Повторение грамматического материала.
4. Аудирование диалогов с целью понимания деталей обсуждаемой информации.

Задания для самостоятельной работы: опрос по теме «Управление цепочкой поставок. Распределение и доставка».

Групповое занятие в интерактивной форме по теме 2 «Управление качеством. Статистические данные»

Цель и задачи: получение практических навыков говорения в обсуждении концепции кайзен .

1.Введение и закрепление лексико-грамматического материала.

2.Чтение текстов и анализ информации по теме.

3.Дискуссия по теме: Кайзен - практическое применение.

Задания для самостоятельной работы: написание деловых писем, опрос по теме **«**Управление качеством. Статистические данные».

Групповое занятие в интерактивной форме по теме 3 «Стратегия маркетинга. Реклама и маркетинг*»*

Цель: изучение терминов и использование их в речи.

Содержание занятия:

1.Введение и закрепление лексико-грамматического материала

2.Отработка грамматических форм.

3.Аудирование

4.Ролевая игра. Анализ стратегической ошибки в маркетинге.

Задания для самостоятельной работы: презентация продукта с использованием маркетинговых стратегий (7 слайдов).

Групповое интерактивное занятие по теме 4 «Управление взаимоотношениями с клиентами. Развитие контактов»

Цель: получение практических навыков в употреблении лексики по теме.

Содержание занятия:

1**.**Введение и закрепление лексико-грамматического материала

2. Чтение и обсуждение текстов по теме.

3.Составление диалогов.

4.Обсуждение различных способов урегулирования проблем в работе с клиентами.

Задания для самостоятельной работы: написание эссе по теме: "Построение позитивных отношений в работе с клиентами"(250 слов).

Групповое интерактивное занятие по теме 5 «Бухгалтерское дело. Финансы компании»

Цель: получение знаний о финансовых документах и составления отчетности для успешного ведения бизнеса.

Содержание занятия:

1**.**Введение и закрепление лексико-грамматического материала

2. Чтение и обсуждение текстов по теме. Выполнение тестов.

3.Практика в поиске информации о работе зарубежных компаниях в Интернете.

4. Составление балансового отчета.

Задания для самостоятельной работы: написание эссе по теме занятия, выполнение тестовых заданий.

Групповое интерактивное занятие по теме 6 «Финансы. Инвестиции»

Цель: получение знаний о различных стратегиях успешного ведения бизнеса.

Содержание занятия:

1**.**Введение и закрепление лексико-грамматического материала

2. Чтение и обсуждение текстов по теме. Выполнение тестов.

3.Практика в поиске необходимых англоязычных материалов в Интернете.

4. Инвестирование начинающих компаний.

Задания для самостоятельной работы: презентация по теме Инвестирование на практическом примере.

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Деловой английский язык» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Test 1

LISTENING

Track 8

A Listen to an interview with Jon Larsen, CEO of a Danish advertising agency, and complete the sentences below.

1 Jon Larsen's company was founded in _____

2 The company is changing its name from Verner-Martins to _____ .

3 The proportion of spending on internet advertising is (at the time of the interview): _____ .

4 In a few years, Jon expects this percentage to be _____ .

5 In Jon's example, a car manufacturer arranged a series of _____ _____ to promote its new model.

6 To attend these events, people had to register their _____ or _____ .

7 Last year, the advertising industry grew by _____ per cent.

8 The total value of the industry worldwide is _____ .

B Now listen again and choose the best answer to each of the following questions.

9 Jon says that his company is changing its name because …
- a) they want to market their services in the UK
- b) they want to show that they are up-to-date with new ideas
- c) the old name is hard to pronounce.

10 The use of TV commercials in advertising campaigns is …
- a) growing
- b) at a peak
- c) no longer as important as it once was

11 What is Jon's opinion of pop-up ads?
- a) they are effective
- b) people often feel annoyed with them
- c) people don't pay attention to them

12 Jon believes the advertising industry will …
- a) decline in the long term
- b) stay at the same size for the next few years
- c) continue to expand

13 In what way is the industry changing, according to Jon?
- a) advertising is becoming more expensive
- b) it is becoming more global
- c) agencies have to offer more things

14 Jon gives an example of a new promotional technique in which …
- a) people sell the product to their friends
- b) no direct advertising is used
- c) consumers receive text messages about products

LANGUAGE

A In the text below, there is one mistake on each line. Identify the word that is wrong and write the correct word on the line.

A week ago Refco is one of the world's biggest finance companies, _____ 15 with a market value of $3.6bn following its high successful flotation in August. _____ 16 Now the company has collapsed and trading in its shares have been suspended. _____ 17 Initially, internal investigators have been unable to find anything fundamentally _____ 18 wrong. But on Monday the company found out that a $430m debt was owing by_____ 19 the chief executive. On the same day, he paid it forward, with interest. _____ 20 the problem was that the statement the company put out

explaining what has _____ 21 happened left many unanswered questions. Refco is completely dependent of the _____ 22 confidence of its customers. If they fear of the security of their assets they will _____ 23 attempt to withdrawing them, which is exactly what happened this week. _____ 24

B Rewrite the underlined part of each sentence below to create a noun phrase. Do not use relative clauses (clauses with 'who', 'that' or 'which').

Example:

We have to review our strategy because the conditions in the market are increasingly difficult.

We have to review our strategy because of the increasingly difficult market conditions.

25 We are looking for a person who is professional and has good qualifications.
We are looking for …
_____

26 Our sales have declined rapidly in recent months.
In recent months, we have seen …
_____

27 e has been consistent in producing reports which are accurate.
He has produced …
_____

28 he company has demonstrated that they are extremely effective in planning for disasters.
The company has demonstrated …
_____

29 astminute.com is a service company which operates online and has been highly successful.
Lastminute.com is a …
_____

C Complete the sentences below with the appropriate multi-word verb. Where there is a pronoun in brackets, decide whether to put it between the two parts of the verb or at the end.

break into / break off / bring out / cut off / look into / put off

30 We have discontinued that line and we are going to _____ _____ a new line next month.

31 The company is strong in Europe and the US and now they want to _____ _____ the Asia Pacific market.

32 Hello? Are you still on the line? Oh dear – I think we've been _____ _____ .

33 I'm afraid I won't be able to come to the meeting on Friday. Can we _____ _____ _____ till next week? (it)

34 I'm sorry to hear you've got a problem. Don't worry. Leave it with me and I'll _____ _____ _____ . (it)

35 The negotiations were not going well, so we decided to _____ _____ _____ . (them)

D Choose the best answer to complete each gap in the text.

Saying 'no' to invitations can be very difficult. A standard answer to 'Can you come to lunch?' is: 'Thank you but I'm a bit busy at present.' But what would you say if the next question _____ 36: 'When will you be free?' _____ 37 you tell a lie or be honest?

If you _____ 38 want lunch with someone it may be because they are boring, or not important enough, or because you would prefer to have a sandwich at your desk. It is easier and less rude to tell a lie.

I would not advise anyone to say no to their boss. A manager I know asked his secretary if she would mind typing a letter for him. 'I'd rather not, if you _____ 39 mind,' she replied. A month later, she was selected for redundancy in a company reorganisation. If she _____ 40 'Yes, of course' she might still be working there.

36 a) was b) is c) would be

37 a) would b) will c) won't

38 a) did not b) do not c) would not

39 a) would b) won't c) don't

40 a) said b) had said c) would have said

VOCABULARY

A Choose a word or phrase from the list to replace each of the underlined words or phrases without changing the meaning.

fringe benefits / dire / independently / old-fashioned / remuneration / retreat / rosy / succinct / uncertain

41 We don't see any future in this market so we've decided to withdraw.
42 Our sales subsidiaries operate autonomously.
43 I've been offered an attractive pay package with the new job.
44 The job also comes with a number of perks.
45 Hugo got excellent exam results and his future looks promising.
46 His speech was short and to the point.
47 Share prices are falling fast and the financial analysts have issued dreadful warnings.
48 I'm afraid your chances of success are somewhat doubtful.
49 That manager's attitudes to women are a bit behind the times!

B Choose two verbs from the list that could both be used in each sentence below.

accept / achieve / admit / damage / deal with / enter / give / handle / jeopardize / make / penetrate / provide / reach / take

50 We employ 5 staff to _____ customer complaints.
51 Normally the departmental manager should _____the decision.
52 The project failed because we failed to _____our goals.
53 The delegates at the conference were asked to _____ feedback.
54 The company is refusing to _____ liability for the loss.
55 He warned that taking this action could seriously _____ international relations.
56 The plan is to _____ the market with our new design.

C Match the words in column A to the words in column B to make phrases and match them to the a term that matches each of the definitions below.

A	B
Auction	centre
Distribution	package
Income	house
Takeover	distribution
Retail	bid
Severance	chain

57 Money and other advantages offered to an employee when a company tells them to leave.
58 The way in which wealth is shared by people in a country.
59 An attempt to get control of a company by buying most of its shares.
60 The location where goods are stored before being sent out to customers.
61 A number of shops or stores owned or managed by the same company.
62 A company that arranges sales in which items are sold to the highest bidder.

SKILLS

Choose the most appropriate phrase from the list to match each of the functions below.

63 State the goals of a meeting
64 Ask for opinions
65 Encourage contributions at a brainstorming.
66 Signal that you want to say something.
67 Resolve a conflict.
68 Soften a request.
69 Summarise the points so far.

a) I'd like to make a suggestion.
b) Let's recap before we go on.
c) What we need to achieve today is …
d) Does anyone have any feelings about …?
e) We were hoping to pay a little less.
h) Fire away!
i) How do you think we should deal with this?

READING

Read the article Ban bureaucracy and bring in the bulldozers. Some parts of the text have been taken out. These extracts are listed below the article. Complete each gap with the appropriate extract.

The table in Jean-François Dehecq's chief executive suite in Paris has room for no more than a handful of people to gather round. Sanofi-Aventis, the company he runs, may have become one of the world's largest pharmaceutical companies, but he believes this table remains big enough for all those needed to take the key decisions.

Apart from Mr Dehecq, that means just three other long-standing colleagues in whom he has total confidence. 'We _____ 70,' he says. 'We sit around this little table and make decisions and apply them the next morning. There are no committees, no mucking around.'

This is one of a number of his defiantly distinctive approaches to management. While executives in many 'big pharma' groups complain that they are spending too much time in large committees, trapped by heavy bureaucracy, Mr Dehecq believes he _____ 71. He cites the plan of a group of his managers to build a new $100m vaccines plant in the US. 'We challenged it, and then we said 'Right, let's go'. The reaction of these guys was, 'So which committee do we go to now?' I said tomorrow morning you get the bulldozers on the site and start building. We _____ 72.'

That same small group of executives came into play when engineering Sanofi's largest takeover with the purchase of the rival French group Aventis in a highly unusual, hostile takeover battle. Mr Dehecq says the saga began as a survival strategy for Sanofi, indicating that Pfizer, the world's largest drugs group, _____ 73 that were eyeing his business for acquisition because of its profitability.

Despite the fact that Aventis was larger, Mr Dehecq launched an aggressive takeover and went on to acquire his rival in a €50bn deal. After the merger, most of Aventis's top management lost their jobs, as he _____ 74. 'Otherwise we would be stuck in the mud like all the big mergers with only 2 or 3 per cent _____ revenue growth this year, while we are generating 11 per cent.'

As for the future, he hints that any of his three close colleagues could take on his role when he comes up for retirement in three years, and with the board's approval he has chosen a preferred successor – whose identity he will not reveal – who shares his vision. 'The essential thing is that we don't end up working by committees. If we _____ 75.'

a) can best keep his company alive by retaining a direct approach that cuts away bureaucracy.
b) imposed Sanofi's vision and style
c) was among a number of pharmaceutical companies
d) do that, we are dead.
e) just took the decision.
f) don't need to talk to understand each other

Now answer these questions about the article:

76 How would you describe Jean-François Dehecq's approach to management?
a) cautious b) consultative c) decisive

77 What characterises other pharma groups' decision-making?
a) a long, complex process b) a fast, direct approach c) lack of red tape

78 Why did Jean-François Dehecq initially decide to acquire Aventis?
a) his own company was threatened with a takeover
b) Sanofi couldn't compete with the large pharma groups
c) he wanted to improve profitability

79 Complete the sentence: As a result of the merger …
a) Jean-François Dehecq has had to change his management style
b) the company is growing slowly
c) senior managers at Aventis were sacked

80 What do we know about the next CEO of Sanofi-Aventis?
a) He will make radical changes to the way the group is run.
b) He has already been chosen.
c) His appointment has already been announced.

WRITING

You work in the engineering department of a manufacturing firm. Your firm needs to purchase a new motor for the pumping system at your plant and you have been asked to investigate three models that would all be suitable from a technical point of view.

13 Use the data below and write a memo of 200 to 250 words to the Purchasing Manager. Tell him which motor you would recommend and give your reasons.

	Motor A	Motor B	Motor C (*new model)
Purchase price	$1,300	$1,900	$2,900
Annual running cost (based on energy use)	$3,066	$3,942	$2628
Guarantee	1 year	3 years	5 years
Cost of service contract (after guarantee expires)	$80 per year	$100 per year	$100 per year

SPEAKING TEST

You are going to have a speaking test that will last about 15 minutes. There will be two parts:

Part A: You will be asked to prepare a short (3 – 4 minute) presentation

Part B: You will have to ask for information about a conference venue, which you should then summarise and evaluate.

Part A: Presentation

Choose one of the topics below and prepare a short presentation. You should begin with a suitable introduction, divide the main information into about three main parts, and end with a conclusion. You can make notes, but should not try to read the whole presentation. You will have about 15 minutes to prepare.

1 Make a presentation about a company. Give information about
its activities (products or services)
its size, nationality of main offices or plants, subsidiaries etc
its strengths in the market

2 Make a presentation about a job: either the job you have, or one you would like to have. Describe:
what the job involves
why you chose it
what is most challenging or rewarding about it.

3 Make a presentation about a business person: either someone you work with or a well-known person. Talk about:
what this person does
what they have done or achieved in the past
what special skills they have that you admire

Part B: Gathering information and summarizing

You work for a media company. Your company wants to take over a video games producer as a way to enter the video games market. Ask the examiner for information about two possible companies: StarSports (based in the US) and Silver Clouds (based in France)

Try to get the following information about each company:

type of game the company produces
sales performance: how well they are selling
when the company was set up
market value
profit last year
share price trend

You can ask as many questions as you like to get facts and check your understanding. You can make notes. When you have all the facts, you will be asked to make a summary comparing the two companies. You should then say which one you think offers the best potential for a takeover.

Key (Test 1)

LISTENING (14 MARKS)

1 1952
2 Volcano
3 5 per cent
4 10 per cent (accept doubled)
5 rock concerts
6 email address, mobile phone number
7 4.7
8 $400 billion (or: really work)

9 b / 10 c / 11 b / 12 c / 13 c / 14 b

LANGUAGE (26 MARKS)

15 is → was
16 high → highly
17 have → has [to agree with 'trading']
18 have → had
19 owing → owed
20 forward → back
21 has → had
22 of → on
23 of → for
24 withdrawing → withdraw
25 We are looking for a well-qualified professional person.
26 In recent months, we have seen rapidly declining sales.
27 He has produced consistently accurate reports.
28 The company has demonstrated extremely effective disaster planning (or: planning for disasters).
29 Lastminute.com is a highly successful online service company.

30 bring out / 31 break into / 32 cut off / 33 put it off / 34 look into it / 35 break them off

36 a / 37 a / 38 b / 39 c / 40 b

VOCABULARY (22 MARKS)

41 retreat / 42 independently / 43 remuneration / 44 fringe benefits / 45 rosy / 46 succinct / 47 dire / 48 uncertain / 49 old-fashioned

50 deal with, handle / 51 take, make / 52 achieve, reach; / 53 give, provide / 54 accept, admit / 55 damage, jeopardize / 56 enter, penetrate

57 severance package
58 income distribution
59 monetary regulations
60 distribution centre
61 retail chain
62 auction house

SKILLS (7 MARKS)

63 c / 64 d / 65 h / 66 a / 67 i / 68 e / 69 b

READING (11 MARKS)

70 f / 71 a / 72 e / 73 c / 74 b / 75 d

76 c / 77 a / 78 a / 79 c / 80 b

WRITING (20 MARKS)

Please see the examiner's guidelines.

Model answer:

Memo:
From: Engineering department
To: Purchasing Manager

Subject: New motor for pumping system

We need to purchase a new motor for the pumping system and I have investigated three models, all of which would suit our purposes from a technical point of view.

As can be seen in the attached table, Model A has the lowest purchase cost. However, the running costs for this model are high at $3066 a year. In addition, the guarantee for this motor is only one year, which means we would have to pay a further $80 per year for a service contract after this guarantee has expired.

Model B has a higher purchase cost than Model A and also a much higher running cost. This would be the most expensive option for us.

Model C has the highest purchase cost. However, it is a new model which offers a high level of energy efficiency. The running cost for a year is only $2628, which would compensate for the higher purchase cost after four years. Moreover, this model has a five-year guarantee, which means we would not have to pay for a service contract during the first five years after purchase. The overall cost over five years is nearly $1000 cheaper for this model than for model A.

Conclusion and recommendation

My conclusion is that Model C offers the best value and efficiency and I recommend that we buy this model.

Listening

Listen to an interview with Susan who runs an agency that supplies personal assistants. For questions 1−4, write the correct number.

Example: Year Susan began work as a PA: 1992
Number of PAs currently registered with the agency:
Number of regular clients: about
Standard hourly rate for PA: £
Number of clients with a virtual PA: 4

Listen again and for questions 5−7, fill in the missing information.

Example: Most clients are from the London area.
About 75% of Susan's clients are .
Two of her clients are well-known .
A virtual PA needs a computer and . 6

Reading

Read the first part of a company profile and for sentences 1−6 decide if the statement is true or false. Write T or F next to the sentences.

PATCHI: A SWEET SUCCESS

Most children love chocolate but not many of them have relatives who own a chocolate business. Nizar Choucair's uncles owned two chocolate shops in Beirut and Nizar started to help out after school when he was just 11. At first, they just gave him chocolate as payment.

When he left school, Nizar left Lebanon to work with his cousin in Kuwait but he never stopped thinking about the chocolate business. 'I saw chocolate everywhere' he remembers, 'Even in a glass of water'. When Nizar married a Kuwaiti girl, neither he nor his new wife believed they had many opportunities in Kuwait so they returned to Beirut the following year. It was there in 1972 that Nizar opened the first Patchi chocolate store in the Rue Hamra. It quickly became a big success.

However, in 1975, less than a year after the shop opened, Lebanon descended into civil war and Nizar moved away with his wife and children, firstly to Amman, then to Cyprus and Paris. They opened shops in many different parts of the world, and a new factory in Jeddah,

Saudi Arabia because of the problems of exporting from Lebanon during the war. But while the country suffered, the Patchi brand continued to build its reputation for luxury chocolate. Now, with over 150 outlets worldwide, Patchi is expected to become a global brand and is a prime candidate for listing on the London or Dubai stock exchange. Plans for this were put on hold in 2008 because of the global financial crisis but Mr Choucair stillexpects to do it in the near future.

Example: Nizar started to work in his uncles' shops after he left school F
As a child, Nizar did not receive any money for helping in his uncles' shops.
When he lived in Kuwait, he forgot about the chocolate business at first.
Nizar and his wife believed they had good opportunities in Kuwait.
It was difficult to export goods from Lebanon in the late 1970s.
Patchi's reputation suffered during the war years in Lebanon.
Patchi was listed on the stock exchange in 2008.

Read the second part of the profile about Patchi's product range and answer the questions. Write one word only or a number for each answer.

Patchi today has branches in around 40 countries and has recently expanded into the Far East by opening outlets in Takashimaya, a Japanese department store. When the firstPatchi shop opened back in 1974, it soon became famous for creating luxury gift items for weddings. With global expansion, this has now extended to items for a huge variety ofspecial occasions, such as the Chinese New Year. The company now uses 42 varieties of

chocolate and has also branched out into special chocolate products for children under the name of Patchino.

Mr Choucair always intended his products to stand out from the competition and oneof Patchi's unique points is the luxurious packaging. Factories in Egypt, Dubai, Syria,

Lebanon and Saudi Arabia produce the chocolate but the boxes and ribbons are all made in Sibline, a Lebanese town south of Beirut. In 2008, Patchi made what is probably the most expensive box of chocolates in the world for Harrods, the London department store. The outside of the box was made of leather and each of the 49 chocolates was decorated with gold. It cost £5,000.

Example: What brand name does the company use for children's products? Patchino
What special occasions did Patchi first produce chocolates for?
How many types of chocolate does Patchi use in its products?
Which country does the packaging for Patchi chocolates come from?
Which department store sold Patchi's most expensive box of chocolates?

10

Grammar

Read the profile from a company website. For questions 1–10, put the verbs in brackets in the correct tense (present simple, present continuous or past simple).

Two friends on the beach, with a pile of specially designed T-shirtsto sell to the surfers!

That was how it all (0) *began* (begin) back in 1995. Our cousin Sandy

(1) ..... (come) up with some of our best designs but we
(2) ..... (not have) any premises then. (She still (3) ..... (do) them for us sometimes!) But holidaymakers (4) ..... (like) the T-shirts so much that we soon (5) (set) up our own shop and the company just
(6) ..... (grow) from there.

These days of course we (7) ..... (not sell) T-shirts on the beach any more.

The company (8) ..... (have) over 20 stores across the country. We

10

For questions 11–15, put the words in the correct order to make questions to ask the owners of the company.

Example: shop was first where your? Where was your first shop?
your you how premises did find ?
T-shirts why popular were the so ?
planning designs at new any moment the you are ?
designers how many employ you do ?
plans the are future what for your ?

5

Vocabulary

For sentences 1−10, choose the correct answer (A, B, C or D).

Example: We need to come up with a good solution to this problem.
A take B put C come D make
It is essential that we this deadline if we want the project to be successful. A arrive B meet C reach D win
Could we a time for us to meet early next week? A do B fix C put D hold
Under the new system, junior and senior members of staff will work together as a team. A nearly B tightly C closely D firmly
If we are not ready to take this challenge, we will be in serious trouble next year. A on B down C off D out
It is very important that we up with all the latest technology. A stay B keep C hold D take
He all the family's shares in the company after his father's death. A merged B launched C intended D inherited
Mr Zhou remained chairman of the company until his son took in 1983. A up B out C on D over
We plan to version 3 of the software next spring. A launch B drive C throw D place

We will invest all the money into the fund, minus the seven per cent charge. A dealing B working C handling D moving

Filling in all these forms is a very job.
A time-saving B time-consuming C timekeeping D timeless

For questions 11–15, complete the following statements with the most suitable adjective from the box.

flexible · · · · · rewarding · · · · · wide competitive close standard

Example: We work inclose partnership with our clients.
We aim to provide the customer with a range of high quality ethnic food.
Our mission is to offer a reliable childcare service and to help working parents achieve a good work- life balance by offering hours.
We will offer our students high quality training and a challenging and environment for study.
We are a family business offering nearly new cars at prices.
Our aim is to give advice and help companies to follow procedures for safety in the workplace.

15

Writing

You live and work in New York. You receive the following email from your colleague Marilyn who lives in Philadelphia.

Hi

I'm in New York from 25 May to 28 May. Can we get together on 26 May in the afternoon to discuss the outline for the training course? Maybe we can have lunch together as well?

You cannot meet Marilyn that afternoon. Write an email to her. In your email:
say that you cannot meet
give a reason
suggest another day or time
suggest arrangements for lunch.

Write 60−80 words in the box below.

Total 10 60

4

Key (Test 2)

Listening

1	8
2	12
3	70
4	6
5	women/female
6	politicians
7	broadband

Vocabulary

1	B
2	B
3	C
4	A
5	B
6	D
7	D
8	A

Reading

true
false
false
true
false
false
weddings 8 42
Lebanon
Harrods

C
B
wide
flexible
rewarding
competitive
standard

Grammar

came/was coming
did not/didn't have
does
liked
set
grew
do not/don't sell
has
are looking
do not/don't intend
How did you find your premises?
Why were the T-shirts so popular?
Are you planning any new designs at the moment?/At the moment, are you planning any new designs?
How many designers do you employ?
What are your plans for the future?

Writing: sample answer

Hi Marilyn

Sorry but I'm afraid I can't make 26 May. I'm out of the city that day at a conference.

I could meet on 27 May if you're free then. How about 12:30? We could meet somewhere in the city centre and go to that Italian restaurant we like. I will

Перечень вопросов к зачету с оценкой:

1. Управление цепочкой поставок и логистика.
2. Цепочка поставок и ее функции.
3. Распределение и доставка.
4. Роль клиента в цепочке поставок.
5. Реклама и маркетинг.
6. Управление качеством.
7. Система постоянного улучшения качества.
8. Практическое применение системы кайзен.
9. Составление документов о финансовой деятельности компании.
10. Стратегия маркетинга.
11. Планирование маркетинговой стратегии.
12. Анализирование ошибок в маркетинговой стратегии.
13. Управление взаимоотношениями с клиентами.
14. Построение деловых отношений.
15. Бухгалтерский учет.
16. Развитие контактов.
17. Отчет о прибылях и убытках компании.
18. Распределение и управление финансами .
19. Финансы и инвестирование.
20. Цели инвестирования.
21. Описание статистических данных.
22. Работа с жалобами клиентов.
23. Роль качества в процессе производства товаров.
24. Критерии для вложения инвестиций.
25. Описание графиков.

Шкала оценивания устных ответов на зачете с оценкой по дисциплине

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания
Высокий (продвинутый)	10 (5+)	В области устной речи – студент говорит грамматически правильно в темпе, приблизительно соответствующем нормальной скорости речи на родном языке, соблюдает правильную интонацию, адекватно реагирует на вопросы преподавателя. При аудировании – – понимает текстили речь на 95% В области чтения - беглое чтение, 1-2 ошибки в произношении и полное понимание текста В области письменной речи – делает не более 2 незначительных ошибок (незначительными ошибками считаются ошибки в написании слова, неправильное употребление артикля, отсутствие заглавной буквы,

		отсутствие предлога или использование неверного предлога)
	9 (5)	В области устной речи – студент не делает ошибок в произношении слов, соблюдает правильную интонацию, но темп речи замедлен.. При аудировании – – понимает текстили речь на 85% В области чтения - беглое чтение и полное понимание текста В области письменной речи – делает не более 3 незначительных ошибок
	8 (5-)	В области устной речи – допускает 1 интонационную ошибку или 1 ошибку в произнесении слов. При аудировании – – понимает текстили речь на 100% В области чтения - – хорошее чтение и понимание текста на 85%. В области письменной речи – делает не более 3 незначительных ошибок и одну серьезную ошибку, которыми считаются неправильное употребление времени, неправильное употребление залога, неправильное употребление слова, отсутствие логических связей между мыслями и др.
Базовый (средний)	7 (4+)	В области устной речи – допускает 2 интонационных ошибки или 2 ошибки в произнесении слов. При аудировании – – понимает текст или речь на 75% В области чтения - хорошее чтение и понимание текста на 75% В области письменной речи – делает не более 4 незначительных ошибок или 2 серьезных ошибок
	6 (4)	В области устной речи – помимо интонационных ошибок может допустить грамматическую ошибку, такую как неправильно сформулировать вопрос или использовать неверный порядок слов. При аудировании – – понимает текст или речь на 70% В области чтения -

		хорошее чтение и понимание текста на 70% В области письменной речи – делает не более 5 незначительных ошибок или 3 серьезные ошибки
	5 (4-)	В области устной речи – помимо интонационных ошибок может допустить 2 грамматических - неправильно сформулировать вопрос или использовать неверный порядок слов). При аудировании – – понимает текст или речь на 65% В области чтения - хорошее чтение и понимание текста на 65% В области письменной речи – делает не более 6 незначительных ошибок или 4 серьезные ошибки
Минимальный (низкий)	4 (3+)	В области устной речи – Говорит примитивно, допускает все виды ошибок При аудировании – – понимает текст или речь на 60% В области чтения - удовлетворительное чтение и понимание текста на 60% В области письменной речи – делает не более 7 незначительных ошибок или 5 серьезных ошибок
	3 (3)	В области устной речи – воспроизводит заученные тексты, но понимает вопросы преподавателя и примитивно может ответить на них при аудировании – – понимает текст или речь на 55% В области чтения - удовлетворительное чтение и понимание текста на 55% В области письменной речи – делает не более 8 незначительных ошибок или 6 серьезных ошибок
	2 (3-)	В области устной речи – Может только воспроизводить заученные тексты При аудировании – – понимает текст или речь на 50% В области чтения - удовлетворительное чтение и понимание текста на 50% В области письменной речи – делает не более 9незначительных ошибок или 7 серьезных ошибок
Не компетентен	1 (2)	В области устной речи - не может построить ни монологического, ни диалогического высказывания. В области аудирования понимает менее 50 % речи. В области чтения – неудовлетворительное чтение, не понимает текста В области письменной речи – более 10 ошибок.

Шкала оценивания презентаций

Баллы	Критерии
8-10 (5)	-предложенная тема полностью раскрыта (соответствие выводов и результатов исследования поставленной цели); -информация изложена последовательно; -использованы дополнительные источники информации (Internet, дополнительная литература, публикации в прессе и т.д.); -разработан дизайн презентации, соответствующий теме проекта; -использованы различные анимационные эффекты; -использованы гиперссылки и управляющие кнопки; -существует содержание и список источников информации.
5-7 (4)	предложенная тема раскрыта, допущены незначительные неточности; -допущена некоторая непоследовательность изложения материала; -разработан дизайн презентации, соответствующий теме проекта; -использованы различные анимационные эффекты; -существует содержание и список источников информации.
2-4 (3)	тема раскрыта, допущены 2–4 серьезные ошибки; -нет четкой последовательности изложенного материала; -разработан дизайн презентации; -использованы анимационные эффекты.
1 (2)	тема не раскрыта

Шкала оценивания результатов тестирования

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
8-10 (5) – «отлично»	80-100 %
5-7 (4) – «хорошо»	65-79%
2-4 (3) – «удовлетворительно»	50-64%
1 (2) – «неудовлетворительно»	Менее 50%

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Рекомендации по оцениванию устных ответов студентов на семинарских занятиях и выполнении практических заданий

Для освоения обучающимися дисциплины и достижения запланированных результатов обучения, учебным планом предусмотрены практические занятия, самостоятельная работа, подготовка и защита электронных презентаций, по выполнению которых и даются рекомендации.

В соответствии с задачами в основу работы курса английского языка положена коммуникативная методика, интегрированная с некоторыми традиционными элементами

преподавания. Она предполагает максимальное погружение студента в языковой процесс, что достигается с помощью сведения апелляции учащегося к родному языку до минимума. Основная цель этой методики - научить студента сначала свободно говорить на языке, а потом думать на нем. Немаловажно и то, что механические воспроизводящие упражнения тоже отсутствуют: их место занимают игровые ситуации, работа с партнером, задания на поиск ошибок, сравнения и сопоставления, подключающие не только память, но и логику, умение мыслить аналитически и образно. Часто на занятиях и самостоятельной подготовки студенты работают не только с англо-русским, а и с англо-английским словарем. Весь комплекс приемов помогает создать англоязычную среду, в которой должны "функционировать" студенты: читать, общаться, участвовать в ролевых играх, излагать свои мысли, делать выводы. Курс ориентирован на развитие не только языковых знаний, но также креативности и общего кругозора студента. Язык очень тесно переплетен с культурными особенностями страны, следовательно, курс непременно включает страноведческий аспект. Благодаря разнообразию методических приемов, в числе которых одно из ведущих мест занимают языковые технологии, курс способствует формированию навыков, необходимых человеку в современной деловой жизни (умение делать доклад, проводить презентации, вести переписку и т.д.). Курс составлен на базе аутентичного материала, большое внимание уделяется стилистике, стремлению преподать "ситуативный" и "живой" английский через "жизненные" примеры полуреальных персонажей.

Основными формами самостоятельной работы являются:
- выполнение домашних заданий;
- обзор и обобщение литературы по интересующему вопросу
- подготовка к семинарским занятиям, зачетам и экзаменам;
- подготовка и защита электронных презентаций.
- написание разного вида писем
- исследование, анализ и подведение итогов

Рекомендации по оцениванию устных ответов студентов

С целью контроля и подготовки студентов к изучению новой темы в начале каждого семинарского занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценивания:

Для контроля усвоения данной дисциплины учебным планом предусмотрен: устный зачет с оценкой.

Преподаватели имеют право освободить от зачета с оценкой и аттестовать студента, если он имел 100% посещаемость в течение семестра, имел оценки не ниже 8 баллов по промежуточному тестированию и устным зачётам и сделал не менее 3-х творческих заданий, включающих дополнительный материал по изучаемым темам.

Итоговая оценка складывается из нескольких компонентов – 20% от общего веса приходится на посещаемость, 30% составляет средняя текущая оценка и 50% приходится на экзаменационную.

Текущий контроль. В процессе изучения учебной дисциплины студентом могут выполняться промежуточные контрольные задания. Результаты выполнения заданий являются основанием для выставления оценок текущего контроля по данной учебной дисциплине. Выполнение всех заданий является обязательным для всех студентов. Студенты, не выполнившие в полном объеме все задания, не допускаются к сдаче зачета с оценкой по данной учебной дисциплине.

С целью контроля и подготовки студентов к изучению новой темы в начале

каждого семинарского занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы. По отдельным видам деятельности система оценок будет выглядеть следующим образом:

Говорение:

10 баллов – студент говорит грамматически правильно в темпе, приблизительно соответствующем нормальной скорости речи на родном языке, соблюдает правильную интонацию, адекватно реагирует на вопросы преподавателя.

9 баллов – студент не делает ошибок в произношении слов, соблюдает правильную интонацию, но темп речи замедлен.

8 баллов – допускает 1 интонационную ошибку или 1 ошибку в произнесении слов.

7 баллов – допускает 2 интонационных ошибки или 2 ошибки в произнесении слов.

6 баллов – помимо интонационных ошибок может допустить грамматическую ошибку (неправильно сформулировать вопрос или использовать неверный порядок слов).

5 баллов – допускает 2 грамматические ошибки.

4 балла – говорит примитивно, допускает все виды ошибок.

3 балла - воспроизводит заученные тексты, но понимает вопросы преподавателя и примитивно может ответить на них.

2 балла - может воспроизводить только заученные тексты.

1 балл – не может построить ни монологического, ни диалогического высказывания.

Аудирование:

10 баллов – понимание текста или речи на 100%

9 баллов – понимание текста или речи на 95%.

8 баллов – понимание текста или речи на 85%.

7 баллов – понимание текста или речи на 75%.

6 баллов – понимание текста или речи на 70 %.

5 баллов – понимание текста или речи на 65%.

4 балла - понимание текста или речи на 60%.

3 балла - понимание текста или речи на 55%.

2 балла - понимание текста или речи на 50 %

1 балл – соответствует «неудовлетворительно» - выполнение менее 50%.

Чтение и перевод:

10 баллов – беглое чтение и полное понимание текста

9 баллов – беглое чтение, 1-2 ошибки в произношении, полное понимание текста

8 баллов - беглое чтение, 3-4 ошибки в произношении, полное понимание текста

7 баллов – хорошее чтение и понимание текста на 85%.

6 баллов – хорошее чтение и понимание текста на 70 %.

5 баллов – хорошее чтение и понимание текста на 65%.

4 балла - удовлетворительное чтение и понимание текста на 60%.

3 балла - удовлетворительное чтение и понимание текста на 55%.

2 балла - удовлетворительное чтение и понимание текста на 50 %

1 балл – соответствует «неудовлетворительно» - неудовлетворительное чтение и полное непонимание текста.

Письменная речь:

Все ошибки можно разделить на **незначительные**, к которым относятся
ошибки в написании слова,
неправильное употребление артикля,
отсутствие заглавной буквы,
отсутствие предлога или использование неверного предлога
и **серьезные** ошибки, которыми считаются
неправильное употребление времени,
неправильное употребление залога,
неправильное употребление слова,
отсутствие логических связей между мыслями и др.

10 баллов – наличие 1-2 незначительных ошибок

9 баллов – наличие 3 незначительных ошибок

8 баллов - наличие 3-4 незначительных ошибок или 1 серьезной ошибки

7 баллов– наличие 4-5 незначительных ошибок или 2 серьезных ошибок

6 баллов – наличие 5-6 незначительных ошибок или 3 серьезных ошибок

5 баллов – наличие 6 незначительных ошибок или 4 серьезных ошибок

4 балла - наличие 7 незначительных ошибок или 5 серьезных ошибок

3 балла - наличие 8 незначительных ошибок или 6 серьезных ошибок

2 балла - наличие 9 незначительных ошибок или 7 серьезных ошибок

1 балл – соответствует «неудовлетворительно»

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

Текущий контроль успеваемости включает в себя оценку знаний на практических и семинарских занятиях, а также оценку самостоятельной работы студентов. Промежуточный контроль проводится в форме зачета с оценкой.

Текущий контроль представляет собой регулярно осуществляемую проверку усвоения учебного материала. Данная оценка предполагает систематичность, непосредственно коррелирующая с требованием постоянного и непрерывного мониторинга качества обучения, а также необходимость балльной оценки успеваемости студента.

Семинарские и практические занятия, как правило, должны проводиться в активном и интерактивном режиме. Оценка знаний, умений и навыков осуществляется на всех семинарских и практических занятиях по всем формам обучения в соответствии с целями и задачами занятия. Контроль может проводиться в начале, в ходе отработки основной части и в заключительной части занятия.

Контроль, проводимый в начале занятия, имеет целью проверку качества самостоятельной работы студентов по соответствующей теме практического занятия, а также усвоения основных положений ранее пройденного учебного материала, необходимых для усвоения вопросов данного занятия.

Контроль, проводимый в ходе основной части занятия, должен обеспечить проверку не только хода и качества усвоения учебного материала, но и развитие у студентов творческого мышления.

Контроль, проводимый в заключительной части занятия, осуществляется в случаях, когда оценку качества усвоения материала можно дать после его полного изложения.

Планы семинарских и практических занятий предусматривают перечни вопросов к обсуждению, подготовку докладов и сообщений студентов по темам занятий, решение практических задач и тренинги.

Текущий контроль знаний, умений и навыков осуществляется преподавателем по пятибалльной шкале с выставлением оценки в журнале учета занятий.

Зачет с оценкой служит для оценки работы студента в течение всего срока обучения и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных им теоретических и практических знаний, приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления, умение синтезировать полученные знания и применять их в решении практических задач. По итогам зачета выставляется оценка по шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Зачет проводится по билетам.

Зачет проводится в устной форме.

Материалы для зачета включают – монологические вопросы по пройденному материалу и обсуждение текстов по изученным темам.

Оценка определяется результатами ответа на каждый из частей билета.

При этом учитывается текущая успеваемость, посещаемость занятий и выполнение заданий на самостоятельную работу.

Результаты устного зачета оцениваются:

«отлично» - при наличии у студента не более 10% ошибок во всех частях билета.

«хорошо» - при наличии не более 25 % ошибок.

«удовлетворительно» - при наличии не более 50%

«неудовлетворительно» - при наличии грубых ошибок в устной речи и не понимании более 55% текстов.

Оценка выставляется в экзаменационной ведомости.

Рекомендации по подготовке электронных презентаций

При создании электронных презентаций необходимо найти правильный баланс между подаваемым материалом и сопровождающими его мультимедийными элементами, чтобы не снизить результативность материала.

Одним из важных моментов является сохранение единого стиля, унифицированной структуры и формы представления материала. Для правильного выбора стиля требуется знать принципы эргономики, заключающие в себя наилучшие, проверенные на практике методы использования тех или иных компонентов мультимедийной презентации.

При создании мультимедийного пособия предполагается ограничиться использованием двух или трех шрифтов. Вся презентация должна выполняться в одной цветовой палитре, например, на базе одного шаблона, также важно проверить презентацию на удобство ее чтения с экрана. Тексты презентации не должны быть большими. Выгоднее использовать сжатый, информационный стиль изложения материала. Нужно будет суметь вместить максимум информации в минимум слов, привлечь и удержать внимание аудитории.

Недостаточно просто скопировать информацию с других носителей и разместить еѐ в презентации. При подготовке презентации возможно использование ресурсов сети Интернет, современных мультимедийных энциклопедий и электронных учебников.

Критерии оценивания по содержанию:

1) целевая проработанность;

2) структурированность в подаче представляемых материалов;

3) логичность, простота изложения;

4) правильность построения фраз и отсутствие синтаксических и орфографических ошибок;

5) наличие списка литературы и информационно-справочных материалов, использованных в работе над проектом;

6) лицензионная чистота используемых продуктов;

7) степень вовлеченности участников образовательного процесса в реализацию проекта.

Критерии оценивания по оформлению

1) объем (оптимальное количество слайдов);

2) дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям);

3) оригинальность оформления;

4) эстетика;

5) соответствие стандартам оформления.

Задания студентам на самостоятельную работу по темам

Семестр 1

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 1 «Управление цепочкой поставок. Распределение и доставка»

Цель задания: закрепление лексических и грамматических навыков по данной теме.

Содержание: презентация компании занимающаяся поставками в англоязычных странах.

Срок выполнения: к следующему практическому занятию.

Ориентировочный объем презентации - не менее семи слайдов

Отчетность: презентация.

Метод оценки: пятибалльная и десятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 2 «Управление качеством. Описание статистических данных»

Цель задания: закрепление лексических и грамматических навыков по данной теме.

Содержание: написание эссе о важности контроля качества продуктов.

Срок выполнения: к следующему практическому занятию.

Ориентировочный объем эссе – 250 слов.

Отчетность: эссе.

Метод оценки: пятибалльная и десятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 3 «Стратегия маркетинга. Реклама и маркетинг »

Цель задания: закрепление лексических и грамматических навыков по данной теме.

Содержание: подготовка устного выступления для участия в дискуссии.

Срок выполнения: к следующему практическому занятию.

Ориентировочный объем устного выступления - не менее трех минут.

Отчетность: выступление.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 4 «Управление взаимоотношениями с клиентами. Развитие контактов»

Цель задания: закрепление лексических и грамматических навыков по данной теме.

Содержание: подготовка к дискуссии по обсуждению эффективной работы с клиентами.

Срок выполнения: к следующему практическому занятию.

Отчетность: участие в дискуссии.

Метод оценки: пятибалльная и десятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 5 «Бухгалтерский учет. Финансы компании»

Цель задания: закрепление лексических и грамматических навыков по данной теме.

Содержание: подготовка презентации по теме **«Финансовая отчетность компании на практическом примере».**

Срок выполнения: к следующему практическому занятию.

Ориентировочный объем презентации - не менее семи слайдов.

Отчетность: презентация.

Метод оценки: пятибалльная и десятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 6 «Финансы. Инвестиции»

Цель задания: закрепление лексических и грамматических навыков по данной теме.

Содержание : Инвестиционный проект в начинающую компанию.

Срок выполнения: к следующему практическому занятию.

Ориентировочный объем презентации – не менее пяти слайдов.

Отчетность: презентация.

Метод оценки: пятибалльная и десятибалльная.

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Деловой иностранный язык » является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Подготовка к практическим занятиям

Для освоения обучающимися дисциплины и достижения запланированных результатов обучения, учебным планом предусмотрены практические занятия, самостоятельная работа, подготовка и защита электронных презентаций, по выполнению которых и даются рекомендации.

В соответствии с задачами в основу работы курса английского языка положена коммуникативная методика, интегрированная с некоторыми традиционными элементами преподавания. Она предполагает максимальное погружение студента в языковой процесс, что достигается с помощью сведения апелляции учащегося к родному языку до минимума. Основная цель этой методики - научить студента сначала свободно говорить на языке, а потом думать на нем. Немаловажно и то, что механические воспроизводящие упражнения тоже отсутствуют: их место занимают игровые ситуации, работа с партнером, задания на поиск ошибок, сравнения и сопоставления, подключающие не только память, но и логику, умение мыслить аналитически и образно. Часто на занятиях и самостоятельной подготовки студенты работают не только с англо-русским, а и с англо-английским словарем. Весь комплекс приемов помогает создать англоязычную среду, в которой должны "функционировать" студенты: читать, общаться, участвовать в ролевых играх, излагать свои мысли, делать выводы. Курс ориентирован на развитие не только языковых знаний, но также креативности и общего кругозора студента. Язык очень тесно переплетен с культурными особенностями страны, следовательно, курс непременно включает страноведческий аспект. Благодаря разнообразию методических приемов, в числе которых одно из ведущих мест занимают языковые технологии, курс способствует формированию навыков, необходимых человеку в современной деловой жизни (умение делать доклад, проводить презентации, вести переписку и т.д.). Курс составлен на базе

аутентичного материала, большое внимание уделяется стилистике, стремлению преподать "ситуативный" и "живой" английский через "жизненные" примеры полуреальных персонажей.

Основными формами самостоятельной работы являются:
- выполнение домашних заданий;
- обзор и обобщение литературы по интересующему вопросу
- подготовка к семинарским занятиям, зачетам и экзаменам;
- подготовка и защита электронных презентаций.
- написание разного вида писем
- исследование, анализ и подведение итогов

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с лексикой и терминологией практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Все новые слова по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное выполнение заданий по грамматике и чтению, а также на поиск необходимых материалов на англоязычных сайтах Интернета. Самостоятельная работа с учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

6.1. Основная литература[6]

1. Локтюшина Е.А. Иностранный язык в профессиональной деятельности современного специалиста. Проблемы языкового образованияВолгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена» 2012 10 http://www.iprbookshop.ru/21477.html

2. Межова М.В. Деловой иностранный язык (английский язык) Кемеровский государственный университет культуры и искусств 2014 10 http://www.iprbookshop.ru/29655.html

[6] Литература имеется в наличии в библиотеке Московского областного филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

3. Попов Е.Б. Иностранный язык для делового общения. Английский язык Вузовское образование 2013 10 http://www.iprbookshop.ru/16673.htmlon Kent, Longman 2010

6.2. Дополнительная литература

1. «Business Benchmark» Guy Brook-Hart, Cambridge University Press 2007
2. «BEC Higher Testbuilder» Anthea Bazin and Elaine Boyd
3. «Intelligent Business» Louise Pile, Susan Lowe, Pearson 2012
4. «Business Advantage» Almut Koester, Angela Pitt, Michael Handford, Martin Lisboa, Cambridge University Press 2012

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования«Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211). http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie_o_samostoyatelnoi_rabote.pdf

6.4. Нормативные правовые документы.

Не предусмотрены.

6.5. Интернет-ресурсы.

1. http://www.bbc.co.uk/learningenglish/
2. https://deepenglish.com/
3. https://listenaminute.com/
4. https://breakingnewsenglish.com/
5. Miller, Edwin L. “Personnel/Human Resources.” The Academy of Management Review, vol. 1, no. 2, 1976, pp. 134–135. JSTOR, www.jstor.org/stable/257499
6. Loeffler, Pauline. “The Art of Communication.” Improving College and University Teaching, vol. 25, no. 1, 1977, pp. 29–30. JSTOR, www.jstor.org/stable/27565048
7. Alesina, Alberto, and Paola Giuliano. “Culture and Institutions.” Journal of Economic Literature, vol. 53, no. 4, 2015, pp. 898–944., www.jstor.org/stable/43927694

6.6. Иные источники

1. Intelligent Business Intermediate – Tonya Trappe, Graham Tullis, Pearson Longman. – 2005

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо материально-техническое обеспечение учебных аудиторий (наглядными материалами, экраном, мультимедийным проектором с ноутбуками (ПК), магнитофонами и CD-проигрывателями для презентации

и прослушивания учебного материала, выходом в сеть Интернет, программными продуктами Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint)) в зависимости от типа занятий: семинарского и лекционного типов, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Для самостоятельной работы обучающимся необходим доступ в читальные залы библиотеки и/или помещение, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду организации и ЭБС.

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. www.biblio-online.ru –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. http://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Iprbooks»
3. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. http://elibrary.ru/ - Научная электронная библиотекаElibrary.ru.
5. https://new.znanium.com Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
6. https://dlib.eastview.com – Информационный сервис «EastView».
7. https://www.jstor.org- Jstor. Полные тексты научных журналов и книг зарубежных издательств.
8. https://elibrary.worldbank.org - Электронная библиотека Всемирного Банка.
9. https://link.springer.com - Полнотекстовые политематические базы академических журналов и книг издательства Springer.
10. https://ebookcentral.proquest.com - Ebook Central. Полные тексты книг зарубежных научных издательств.
11. https://www.oxfordhandbooks.com - Доступ к полным текстам справочников Handbooks издательства Oxford по предметным областям: экономика и финансы, право, бизнес и управление.
12. https://journals.sagepub.com - Полнотекстовая база научных журналов академического издательства Sage.
13. Справочно-правовая система «Консультант».
14. Электронный периодический справочник «Гарант».

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.11 Управление проектами
(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

Управ. проект
(сокращенное наименование дисциплины)

Магистратура
(уровень образования)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Очная, заочная
формы обучения

Год набора - 2023

Красногорск, 2022 г.

Автор –составитель:
доц., к.э.н., доцент кафедры экономики и финансов _____ Рыхтикова Н. А.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
Профессор, к.э.н., заведующий кафедрой экономики и финансов Головецкий Н.Я.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «*Управление проектами»* рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и финансов

(наименование структурного подразделения)

протокол от «01». 08. 2022 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…… 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……. 5
3. Содержание и структура дисциплины…… 6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине…….. 9
5. Методические указания для освоения дисциплины……... 34
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» 37

   6.1. Основная литература……...…….. 37

   6.2. Дополнительная литература…….. 38

   6.3. Нормативно-правовые документы и иная правовая информация…… 38

   6.4. Интернет-ресурсы……. 38

   6.5. Иные источники……...……... 39
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…. 39

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина «Управление проектами» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-2	способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла;	1	1-ый этап
ПКр - 3	управление проектами (формирование целей, задач и результата проекта, описание структуры проекта, среды реализации, конкурентов, возможностей и рисков, связанных с внешними и внутренними факторами).	1	1-ый этап

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта и профессиональным задачам

Профессиональные действия (ОТФ)[1]	Код этапа	Результаты обучения
-Разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений); -Взаимодействие с органами государственной власти и управления, а также с другими стейкхолдерами;	УК-2/1	*знания:* - о сущности процесса управления проектами, видах проектного анализа; - о действиях и результатах инициации проекта, элементах планирования проекта, видах и характеристиках ресурсов проекта; - об организационных структурах проекта.
		умения: - анализировать стадии процесса управления проектами; - обосновывать выбор проекта; - определять продолжительность работ в проекте и необходимые для реализации проекта виды ресурсов; - формировать смету и бюджет проекта.
		навыки: - оценки эффективности реализации проектов; - формирования документов инициации проекта, сводного плана проекта, определения последовательности работ и продолжительности проекта; - определения доходности проекта.
Управление процессами и проектами в организации;	ПКр – 3/1	*знания:* - о категории риска в проектах;

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

		- о современных методах управления рисками, качеством, коммуникациями, стоимостью, отклонения по проекту.
		умения: - идентифицировать риски; - регулировать выполнение проекта, проводить анализ отклонений.
		навыки: - оценки и определения методов управления рисками организаций; - оценки возможных корректирующих действий по проекту.

2. Объём и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.11 «Управление проектами» относится к части учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений, направления подготовки магистров 38.04.02 «Менеджмент», 2 семестр. Освоение данной дисциплины базируется на знаниях, полученных студентами при изучении дисциплин: Б1.О.01 «Современный менеджмент» (1 семестр), Б1.В.05 «Предпринимательство и управление компанией» (1 семестр). В свою очередь, знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины Б1. В.11 «Управление проектами» служат основой для таких дисциплин как: Б1.В.06 «Риск-менеджмент» (3 семестр), ФТД.В.01 «Инновационное управление» (3 семестр); Б1.В.ДВ.03.01/Б1.В.ДВ.03.02 «Управление инновациями в бизнесе»/ «Стратегическое управление развитием» (3 семестр).

Таблица 2.

Количество академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**				
		Всего	**Семестры**			
			1	2	3	4
Очная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***64***		***64***		
лекционного типа (Л)		***32***		***32***		
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***32***		***32***		
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)						
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***42***		***42***		
Консультация		***2***		***2***		
Промежуточная аттестация	**форма**	***экз***		***экзамен***		
	час.	***36***		***36***		
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***144/4***		***144/4***		

Вид учебных занятий и самостоятельная работа	**Объем дисциплины, час.**			
	Всего	**Курс**		
		1	2	3
Заочная форма обучения				

Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***24***	***24***		
лекционного типа (Л)		***12***	***12***		
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)					
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***12***	***12***		
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)					
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***109***	***109***		
Консультация		***2***	***2***		
Промежуточная аттестация	**форма**	***экз***	***экз***		
	час.	***9***	***9***		
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***144/4***	***144/4***		

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1.	Основные категории управления проектами. Проектный анализ.	10	4		4		2	Д, З
Тема 2.	Инициация проекта.	12	4		4		4	О, К
Тема 3	Планирование проекта. Планирование ресурсов проекта.	16	4		4		8	О, З
Тема 4.	Управление стоимостью и финансированием проекта.	12	4		4		4	О, З
Тема 5.	Управление рисками проекта.	16	4		4		8	О, К
Тема 6.	Управление человеческими ресурсами проекта.	8	2		2		4	О, З
Тема 7.	Управление качеством проекта.	14	4		4		6	О, К
Тема 8.	Управление закупками и контрактами.	12	4		4		4	О, З
Тема 9.	Контроль и завершение проекта.	6	2		2		2	О, З
	Консультация	2						
	Контроль	36						
Всего:		**144**	**32**		**32**		**42**	

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), дискуссия (Д), задание (З), кейс (К), деловая игра (ДИ).

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 1.	Основные категории управления проектами. Проектный анализ.	8	1		1		6	Д, З
Тема 2.	Инициация проекта.	13	1		1		11	О, К
Тема 3	Планирование проекта. Планирование ресурсов проекта.	22	2		2		18	О, З
Тема 4.	Управление стоимостью и финансированием проекта.	28	2		2		24	О, З
Тема 5.	Управление рисками проекта.	21	1		2		18	О, К
Тема 6.	Управление человеческими ресурсами проекта.	6	1		1		4	О, З
Тема 7.	Управление качеством проекта.	17	2		1		14	О, К
Тема 8.	Управление закупками и контрактами.	12	1		1		10	О, З
Тема 9.	Контроль и завершение проекта.	6	1		1		4	О, З
	Консультация	2						
	Контроль	9						
Всего:		**144**	**12**		**12**		**109**	

Таблица 4.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем
Тема 1.	Основные категории управления проектами. Проектный анализ.	Сущность понятий «проект», «управление проектом», «проектно-ориентированное управление», «программа». Основные институты управления проектами. Классификация проекта, целей и участников проекта. Жизненный цикл проекта. Участники и команда проекта. Окружение проекта. Заинтересованные стороны проекта. Матрица стейкхолдеров проекта. Информационные технологии в управлении проектов. Понятие, цели, задачи проектного анализа. Структура и виды проектного анализа. Принципы и методы проектного анализа. Программное обеспечение оценки эффективности проекта. Показатели экономической эффективности проекта.
Тема 2.	Инициация проекта.	Понятие и основные задачи инициации проекта. Основные действия и результаты инициации проекта. Инициация в жизненном цикле проекта. Документы инициации. Отбор проектов. Обоснование проекта. Запуск, устав, бизнес-план проекта. План по вехам.
Тема 3.	Планирование проекта. Планирование ресурсов проекта.	Понятие и элементы планирования проекта. Сводный план проекта. Управление предметной областью проекта. Декомпозиция работ проекта. Определение перечня и последовательности работ. Типы и методы построения сетевых диаграмм. Виды и зависимости связей между работами. Оценка продолжительности работ. Виды и характеристики ресурсов. Типы планирования. Лист ресурсов. Выравнивание ресурсов. Мониторинг исполнения расписания проекта.
Тема 4.	Управление стоимостью и финансированием проекта.	Определение доходности проекта. Смета проекта. Виды смет и стадии проекта. Бюджет проекта. Виды бюджетов и стадии проектов.
Тема 5.	Управление рисками проекта.	Категория риска в проекте. План управления рисками. Идентификация рисков. Методы управления рисками. Контроль реагирования на риски в проекте.
Тема 6.	Управление человеческими ресурсами проекта.	Организационная структура проекта. Матрица ответственности проекта. Групповая динамика в проекте. Алгоритм делегирования полномочий. Стили руководства в проекте. Делегирование полномочий в проекте. Управление конфликтами в проекте. Управление коммуникациями в проекте. Структура, документы и другие средства коммуникации проекта. План коммуникации проекта.
Тема 7.	Управление качеством проекта.	Категория и процессы управления качеством. Подходы к управлению качеством в проекте. Подход Э. Деминга. Тотальное управление качеством. 6 сигм. Бережливое производство. Статистические методы в управлении качеством. Стоимость качества.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем
Тема 8.	Управление закупками и контрактами.	Организация и подготовка контрактов в проекте. Процессы управления контрактами. Планирование контрактов. Принципы взаимоотношений с подрядчиками.
Тема 9.	Контроль и завершение проекта.	Принципы построения системы контроля в проекте. Точки контроля проекта. Традиционный контроль стоимости. Метод освоенного объёма. Традиционное прогнозирование затрат. Прогнозирование по методу освоенного объёма. Управление изменениями проекта. Система управления изменениями. Завершение проекта. Административное завершение проекта.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Управление проектами» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся: опрос (О), задание (З), кейс (К), дискуссия (Д).

4.1.2. Промежуточная аттестация проводиться в форме экзамена.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Тема 1. «Основные категории управления проектами. Проектный анализ»

Дискуссия. Вопросы к обсуждению:
Сущность понятий «проект», «управление проектом», «проектно-ориентированное управление», «программа».
Основные институты управления проектами. Классификация проекта, целей и участников проекта. Жизненный цикл проекта. Участники и команда проекта. Окружение проекта. Заинтересованные стороны проекта. Матрица стейкхолдеров проекта. Информационные технологии в управлении проектов.
Понятие, цели, задачи проектного анализа. Структура и виды проектного анализа. Принципы и методы проектного анализа. Программное обеспечение оценки эффективности проекта. Показатели экономической эффективности проекта.

Задание.
На производственном предприятии имеются следующие плановые данные о величине переменных издержек на единицу продукта А на ближайшие 6 лет.

Год	Объем производства и реализации (Q), шт.	Средние переменные издержки (AVC), руб.
1	40000	40
2	45000	42
3	50000	44
4	40000	46
5	30000	48

6	20000	50

В настоящее время рассматривается вопрос о приобретении оборудования, с помощью которого можно сократить уровень средних переменных издержек на 10% при сохранении постоянных затрат на прежнем уровне. Закупочная стоимость оборудования составляет 700 тыс. руб., а ликвидационная стоимость через 6 лет эксплуатации, по оценкам экспертов, составит 60 тыс. руб. Подобная постановка задачи требует определения чистых денежных потоков проекта на основе планируемой величины экономии на издержках.

Год	Общая сумма переменных издержек (VC), руб.	Экономия (Э), руб.
1	1600000	160000
2	1890000	189000
3	2000000	200000
4	1840000	184000
5	1440000	144000
6	1000000	100000

На основе показателей объема инвестиционных затрат, ликвидационной стоимости и экономии на издержках составляется поток платежей и поступлений инвестиционного цикла, элементы которого необходимо дисконтировать на основе различных ставок процента до тех пор, пока не будет найдена та процентная ставка, при которой чистая дисконтированная стоимость денежных потоков проекта будет равна нулю.

Год	К 0	Э t	NCF t	k д (18%)	NCF k д (18%)	k д (10%)	NCF k д (10%)
0	-700	-	-700	-	-700	-	-700
1	-	+160	+160	0,8475	135,6	0,9091	145,4
2	-	+189	+189	0,7182	135,7	0,8264	156,2
3	-	+220	+220	0,6086	133,9	0,7513	165,3
4	-	+184	+184	0,5158	94,9	0,6830	125,7
5	-	+144	+144	0,4371	62,9	0,6209	89,4
6	+60	+100	+160	0,3704	59,3	0,5645	90,3
NPV					-77,7		72,3

Таким образом, внутренняя норма доходности составляет приблизительно 14%.

Тема 2 «Инициация проекта»

Опрос

Понятие и основные задачи инициации проекта.
Назовите основные действия и результаты инициации проекта. Инициация в жизненном цикле проекта.
Перечислите документы инициации.
Как осуществляется отбор проектов.
Обоснование проекта.
Запуск, устав, бизнес-план проекта.
План по вехам.

Кейс.

В таблице представлены прогнозируемые данные по объемам продаж компании на следующий год. Динамика соответствует предыдущим годам и демонстрирует сильную сезонную вариацию. Годовой спрос (в денежном выражении) -$130 Млн. При этом,

различие спроса по месяцам варьирует более, чем вдвое: от $15,8М в ноябре, до $7М – в июня.

	Рабочих дней	Прогноз спроса ($Млн.)	Рабочих дней (нарастающим итогом)	Спрос (нарастающим итогом)
Январь	20	7.6	20	7.6
Февраль	21	8.4	41	16.0
Март	23	10.2	64	26.2
Апрель	20	9.0	84	35.2
Май	22	11.8	106	47.0
Июнь	22	7.0	128	54.0
Июль	10	8.6	138	62.6
Август	23	12.6	161	75.2
Сентябрь	20	14.4	181	89.6
Октябрь	22	12.8	203	102.4
Ноябрь	20	15.8	223	118.2
Декабрь	20	11.8	243	130.0

В таблице также показано количество рабочих дней в каждом месяце. Видно, что это количество варьирует очень слабо, за исключением июля, когда все производственные мощности компании останавливаются, а рабочих отправляют в отпуск на три недели. Это означает, что количество продукции, которое компания может произвести в обычный месяц, примерно постоянно.

Как в сложившихся условиях обеспечить удовлетворение столь сильно меняющегося спроса?

Менеджер производственного отдела рассматривает различные стратегии поведения в этой ситуации.

Первая стратегия состоит в том, чтобы накапливать запасы продукции на складе в периоды низкого спроса и использовать их в периоды высокого спроса.

Вторая стратегия состоит в том, чтобы регулировать численность рабочих в соответствии с колебаниями спроса на продукцию компании: нанимать дополнительно рабочих в периоды возрастания производственной загрузки и увольнять их в периоды спада.

Существует также третья стратегия - введение сверхурочной работы для уже имеющихся на производстве рабочих в пики производственной загрузки и перевод рабочих на неполный рабочий день (с частичной оплатой) в периоды спада.

Возможны различные комбинации этих стратегий.

Таким образом, основная задача менеджмента производственного отдела состоит в том, чтобы найти и реализовать такой план организации работ на предстоящий год, который бы обеспечивал безусловное выполнение заказов и минимизировал издержки. При этом необходимо рассмотреть следующие компоненты издержек:

- издержки хранения;
- издержки, связанные с введением сверхурочной работы и частичной занятости;
- издержки, связанные с увольнением сотрудников и наймом новых рабочих.

Финансовый отдел представил следующие данные по возникновению возможных издержек в раках реализации отдельных стратегий:

стоимость найма новых рабочих	$ 200/ на одного рабочего
затраты на увольнение	$ 500/ на одного рабочего
нормальная зарплата	$ 5/ в час
оплата сверхурочных	плюс 50% к норме.
оплата времени, когда рабочий незанят	$ 3/ в час
издержки хранения	2%/ в месяц от стоимости остатка на складе на начало месяца.

Рабочий день (без сверхурочных и частично незанятого времени) длится 8 часов. Организация использует, так называемый, «плановый коэффициент» для соотнесения спроса (выраженного в денежных единицах) и производственных возможностей (выраженных во временных единицах). Опыт и финансовая отчетность показывают, что за 1 человеко-час рабочего времени производится продукции на $30 в отпускных ценах. Предполагается, что на складе нет запасов в начале года и что в конце года запасы должны также равняться нулю. Количество рабочих в начале года – 1583. Увольнение и новый набор рабочих происходят в начале месяца; отгрузка продукции – в конце.

Необходимо обосновать выбор проекта с учётом предложенных вариантов стратегий.

Тема 3 «Планирование проекта. Планирование ресурсов проекта»

Опрос

Понятие и элементы планирования проекта.
Сводный план проекта.
Управление предметной областью проекта.
Декомпозиция работ проекта.
Определение перечня и последовательности работ.
Типы и методы построения сетевых диаграмм.
Виды и зависимости связей между работами.
Оценка продолжительности работ.
Виды и характеристики ресурсов.
Типы планирования.
Лист ресурсов. Выравнивание ресурсов.
Мониторинг исполнения расписания проекта.

Задание 3.1.

Фирма, занимающаяся промышленным ловом рыбы, нуждается в закупках горючего. Ежемесячные потребности рыболовецкой флотилии в дизельном топливе (в тоннах) представлены в таблице.

Месяц	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек
Спрос	100	500	800	1000	600	1000	1000	800	700	500	400	400

Стоимость тонны горючего - $200, а издержки хранения, рассчитанные по внутренней норме доходности фирмы, составляют $15 в месяц на каждую тонну. Новый заказ на поставку горючего влечет за собой издержки в размере $20000, не зависящие, при тех масштабах закупок, которые осуществляет фирма, от объема поставки.

1. Составьте план закупок горючего на год так, чтобы минимизировать общие издержки хранения и запуска. Какова будет сумма издержек?

2. Сравните оптимальные издержки с вариантами закупки всего годового запаса горючего либо сразу (в январе), либо ежемесячно.

3. Финансовый отдел требует не производить закупки горючего в августе, в связи с приходящимися на этот месяц большими выплатами. Изменит ли это требование план закупок? Как изменятся общие издержки?

Задание 3.2.

Компания заключила контракт на производство партии станков, которые должны быть использованы для производства определенного типа деталей. Ниже приведена таблица предшествования, где перечислены операции, которые необходимо выполнить в процессе разработки и производства этих станков.

Код операции	Описание операции	Непосредственно предшествующая операция
A	Составление сметы затрат проекта	-
B	Согласование сметы затрат	A
C	Покупка собственного оборудования	B
D	Подготовка конструкторской документации	B
E	Строительство цеха	D
F	Монтаж оборудования	C, E
G	Испытания оборудования	F
H	Определение типа модели	D
I	Проектирование внешнего корпуса	D
J	Создание внешнего корпуса	H, I
K	Конечная сборка	G, J
L	Контрольная проверка	K

Необходимо построить сетевые графы проекта.

Тема 4 «Управление стоимостью и финансированием проекта»

Опрос

Определение доходности проекта.
Смета проекта. Виды смет и стадии проекта.
Бюджет проекта. Виды бюджетов и стадии проектов.

Задание.

В таблице приведены данные о крупных стадиях кампании продвижения нового продукта фирмы на рынок.

Стадия	Предшественник	Продолжительность (недель)	Затраты (у.е.)
A	-	6	24
B	***A***	4	30
C	***A***	3	15
D	***B***	3	54
E	***B,C***	10	90
F	***D,E***	2	30
G	***F***	6	135
H	***B***	6	45
I	***F,H***	8	105

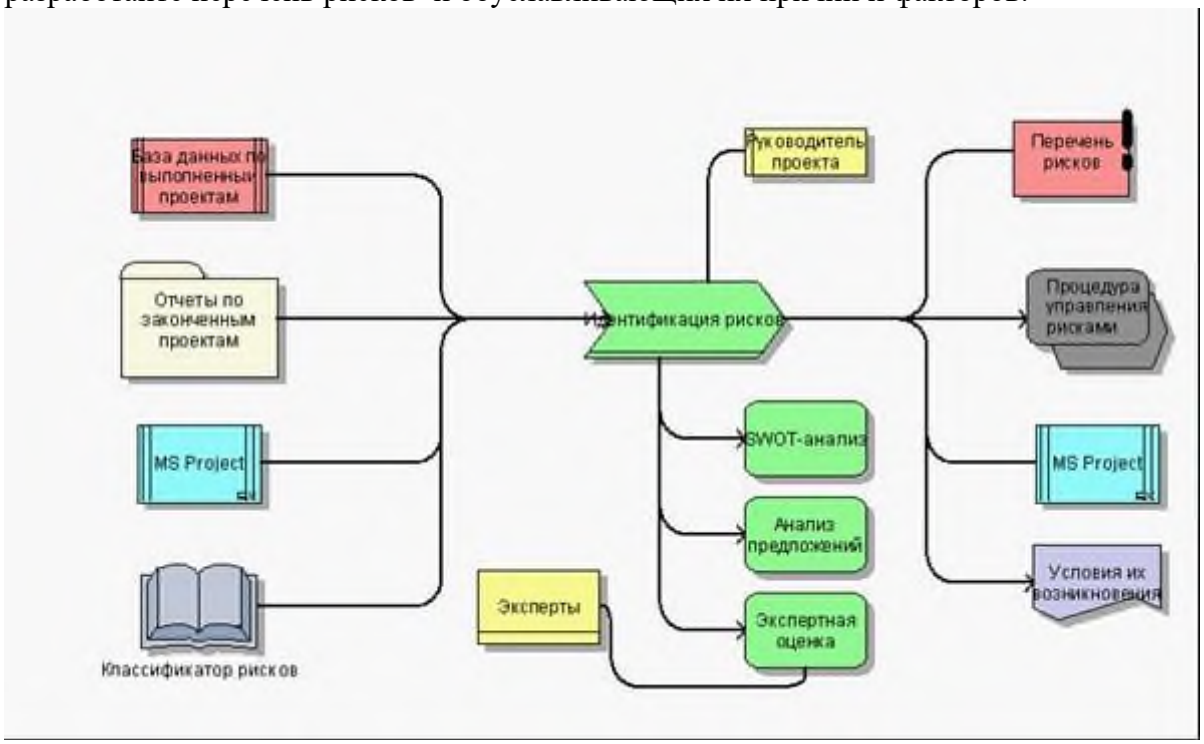
Каков минимальный срок окончания проекта?
Определите стоимость проекта.

Тема 5 «Управление рисками проекта»

Опрос
Категория риска в проекте. План управления рисками.
Идентификация рисков.
Методы управления рисками. Контроль реагирования на риски в проекте.

Кейс

На основании схемы процедур идентификации рисков планируемых проектов разработайте перечень рисков и обуславливающих их причин и факторов.



Тема 6 «Управление человеческими ресурсами проекта»
Опрос
Организационная структура проекта.
Матрица ответственности проекта. Алгоритм делегирования полномочий.
Стили руководства в проекте.
Управление конфликтами в проекте.
Управление коммуникациями в проекте.
Структура, документы и другие средства коммуникации проекта. План коммуникации проекта.

Задание.

Сформируйте, пожалуйста, кадровый план по выбранному вами варианту проекта. Возможные выполняемые в проекте роли: руководитель проекта, руководитель команды, бизнес-аналитик, разработчик, технические исполнители, тестировщик и др.

Тема 7 «Управление качеством проекта»

Опрос

Категория и процессы управления качеством.

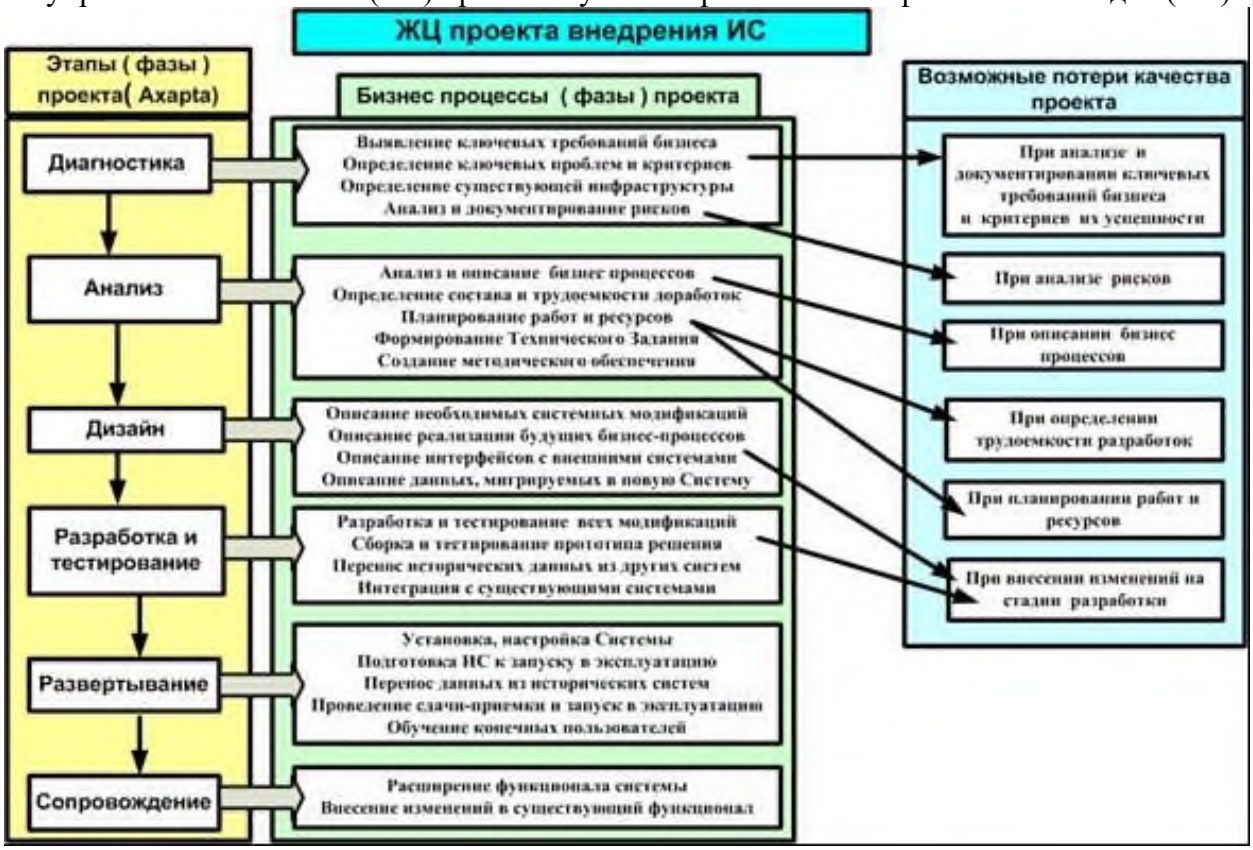
Подходы к управлению качеством в проекте. Подход Э. Деминга. Тотальное управление качеством. 6 сигм. Бережливое производство.

Статистические методы в управлении качеством.

Стоимость качества.

Кейс

На основании типового жизненного цикла проекта внедрения информационной системы и процессов, при которых возможны потери качества разработайте мероприятия по управлению качеством (УК) проекта с учётом применения современных методов (УК).



Тема 8. Управление закупками и контрактами.

Опрос

Организация и подготовка контрактов в проекте.

Процессы управления контрактами.

Планирование контрактов.

Принципы взаимоотношений с подрядчиками.

Задание.

Строительная фирма использует большое количество материалов для кровельных работ (около 35 000 кв. м в год). При небольших закупках, например, на одну кровлю (~ 150 кв. м.), один метр материалов стоит $10.2. При заказе 900 кв. м и более цена 1 кв. м снижается на $0.5. При крупных заказах свыше 3000 кв. м скидка составляет уже 7.5% . В случае заказа партии в 8000 кв. м дилер устанавливает цену в $9.3 за кв. м, т.к. это количество составляет ровно 1 контейнер и дилеру не приходится самому формировать заказ. Издержки по оформлению заказа и его доставке составляют $500. Средний доход по

рублевым вкладам в регионе составляет 8%. В сложившихся для фирмы условиях перенос закупок на следующий год нежелателен.

1. Какой план заказов Вы бы предложили в этой ситуации?
2. Каковы были бы издержки в этом случае?

Тема 9. Контроль и завершение проекта.

Опрос

Принципы построения системы контроля в проекте. Точки контроля проекта. Традиционный контроль стоимости.

Метод освоенного объёма.

Традиционное прогнозирование затрат. Прогнозирование по методу освоенного объёма.

Управление изменениями проекта. Система управления изменениями.

Завершение проекта. Административное завершение проекта

Задание.

Реализуется отдельный проект, целью которого является реализация образовательной программы для населения. Проект должны реализовывать пять команд тренеров. Эти люди должны получить специальный инструктаж. Необходимо подготовить два типа материалов: (1) для обучения тренеров и (2) для раздачи на занятиях населению. Необходимо также обеспечить прибытие квалифицированных преподавателей для проведения обучения тренеров, а также собрать и разместить участников тренинга. Перечень основных видов работ и необходимые для его реализации ресурсы представлены в таблице.

	Работа	Предшествующий этап	Время (дней)	Кол-во работников
A	Определить преподавателей и их расписание		5	2
B	Организовать транспорт		7	3
C	Определить и собрать учебные материалы		5	2
D	Обеспечить размещение участников	***A***	3	1
E	Определить состав команд	***A***	7	4
F	Доставить команды в Центр	***B***,***E***	2	1
G	Доставить преподавателей в Центр	***A***, ***B***	3	2
H	Напечатать учебные материалы для программы	***C***	10	6
I	Доставить материалы программы	***H***	7	3
J	Провести тренинг команд	***D***,***F***,***G***,***I***	15	0
K	Командам провести пропаганду и тренинг населения в выделенных районах	***J***	30	0

Требуемая продолжительность проекта - 60 рабочих дней. Общая продолжительность работ при последовательном их выполнении. 94 дня. Организатор проекта может увеличить бюджет проекта на 2500$ для ускорения сроков его реализации. Команда проекта определила на сколько максимально может быть сокращена каждая

стадия и сколько это должно стоить. Эти цифры (вместе с нормальной длительностью и нормальной стоимостью) для каждой стадии приведены во второй таблице.

Стоимость работ						
		Норма		Минимум		Сокращения одного дня
	Работа	Время	$	Время	$	$
A	Определить преподавателей и их расписание	5	400	2	700	100
B	Организовать транспорт	7	1000	4	1450	150
C	Определить и собрать учебные материалы	5	400	3	500	50
D	Обеспечить размещение участников	3	2500	1	3000	250
E	Определить состав команд	7	400	4	850	150
F	Доставить команды в Центр	2	1000	1	2000	1000
G	Доставить преподавателей в Центр	3	1500	2	2000	500
H	Напечатать учебные материалы для программы	10	3000	6	4000	200
I	Доставить материалы программы	7	200	2	600	80
J	Провести тренинг команд	15	5000	10	7000	400
K	Командам провести пропаганду и тренинг населения в выделенных районах	30	10000	20	14000	400

1. Сколько времени требуется для выполнения проекта, если не принимать во внимание ограниченность трудовых ресурсов?
2. Выберите оптимальный способ перепланирования данного проекта с целью разгрузки перегруженных трудовых ресурсов. Какова длительность проекта?
3. Что нужно сделать, чтобы выполнить проект в срок? Сколько это стоит?

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление проектами» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Для оценки первого этапа освоения компетенции УК-2/1, ПКр – 3/2 используются следующие материалы:

- Для проверки знаний - вопросы.
- Для проверки умений - тесты.
- Для проверки практических навыков управления проектами – практико-ориентированные задания.

Список вопросов для подготовки к экзамену по дисциплине «Управление проектами».

1. Категория «управление проектами»: стандартизированный подход. Проектно-ориентированное управление.
2. Классификация проектов.
3. Классификация целей проекта и участников проекта. Критерии успеха и неудач проекта.
4. Жизненный цикл проекта. Процесс управления жизненным циклом проекта.
5. Участники проекта. Отбор руководителя проекта. Управляющий проектом.
6. Окружение проекта. Заинтересованные стороны. Управление взаимодействием со стейкхолдерами. Матрица стейкхолдеров.
7. Информационные технологии в управлении проектами.
8. Понятие, цели, задачи проектного анализа. Структура проектного анализа. Виды проектного анализа.
9. Показатели экономической эффективности проекта.
10. Сущность инициации проекта. Основные действия и результаты инициации проекта. Основные документы инициации проекта.
11. Отбор проектов. Метод Кано. Обоснование проекта.
12. Устав проекта. Бизнес-план проекта. План по вехам проекта.
13. Категория «планирование проекта». Элементы планирования проекта. Сводный план проекта.
14. Управление предметной областью проекта.
15. Структурная декомпозиция работ. Основные виды WBS.
16. Методы определения перечня работ. Определение последовательности работ.
17. Метод построения диаграмм предшествования.
18. Сетевой график. Метод построения сетевых моделей. Метод критического пути. Диаграмма Ганта.
19. Виды связей между работами. Определение зависимостей/ связей в проекте.
20. Оценка продолжительности работ в проекте.
21. Виды и характеристики ресурсов проекта.
22. Лист ресурсов и выравнивание ресурсов.
23. Мониторинг исполнения расписания проекта.
24. Определение доходности проекта.
25. Виды смет и стадии проекта.
26. Бюджет проекта. Виды бюджета и стадии проекта.
27. Проектные риски.
28. План управления рисками.
29. Идентификация рисков.
30. План управления рисками.
31. Методы и показатели оценки рисков в проекте.
32. Методы управления рисками в проекте. Резервирование при управлении рисками. Контроль реагирования на риски.
33. Структура раздела «Управление человеческими ресурсами» в проекте.
34. Организационные структуры проекта.
35. Матрица ответственности проекта. Групповая динамика. Алгоритм делегирования полномочий.
36. Стили руководства в проекте. Управление конфликтами в проекте.
37. Управление коммуникациями в проекте.
38. Процессы управления качеством в проекте. Стоимость качества.
39. Подход Э. Деминга в управлении качеством проекта.
40. Тотальное управление качеством.
41. 6 сигм.

42. Бережливое производство.
43. Статистические методы у в управлении качеством.
44. Управление закупками в проекте.
45. Системы контроля реализации проекта.
46. Контроль стоимости проекта: традиционный, метод освоенного объёма.
47. Прогнозирование по методу освоенного объёма.
48. Управление изменениями в проекте.
49. Завершение проекта.
50. Международные стандарты управления проектами: PMBOK, IPMA, OPM3, ISO. Национальные и корпоративные стандарты управления проектами.

Тест по дисциплине «Управление проектами»

1. Определение сущности проекта в соответствии с требованиями Института управления проектами (PMI):
1) целенаправленная деятельность временного характера, предназначенная для создания уникального продукта или услуги;
2) временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов;
3) отдельное предприятие с определёнными целями, включающими требования по времени, стоимости и качеству результата.

2. Определите виды проектов по функциональным и предметным областям:
1) организационные, производственные, маркетинговые, IT – проекты;
2) монофункциональные, кросс-функциональные;
3) мелкие, средние, крупные.

3. Что из перечисленного относится к традиционным критериям успеха и неудач проекта:
1) привлечение нового сегмента потенциальных клиентов;
2) работа принята заказчиком;
3) повысилась лояльность существующих клиентов.

4. Что из перечисленного относится к вторичным критериям успеха и неудач проекта:
1) проект выполнен в рамках бюджета;
2) заключены выгодные контракты;
3) качество обеспечено согласно спецификаций?

5. Фаза проекта – это:
1) набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта;
2) набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается цель проекта;
3) набор последовательных работ проекта.

6. На какой из стадий процесса управления проектом осуществляется оценка возможных корректирующих действий:
1) инициация проекта;
2) завершение проекта;

3) анализ и регулирование выполнения проекта?

7. На каком из этапов жизненного цикла проекта трудозатраты составляют в среднем 20% от общей их величины:
1) разработка проекта;
2) ликвидация проекта;
3) прединвестиционная фаза проекта?

8. Окружение проекта – это:
1) физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта;
2) среда проекта, порождающая совокупность внутренних и внешних сил, которые способствуют или мешают достижению целей проекта;
3) юридические лица, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта.
9. Целью коммерческого анализа проекта является:
1) сопоставление полученных результатов по проекту с затратами на его реализацию и оценка эффективности проекта;
2) формирование рабочей (в том числе, проектно-сметной документации), оценка технической реализуемости и инновационного потенциала проекта;
3) проведение всестороннего маркетингового исследования проекта, оценка деятельности конкурентов, определение потребности в ресурсах, поставщиков и контрагентов.

10. Что из перечисленного не относится к основным документам инициации проекта:
1) концепция проекта;
2) устав проекта;
3) приказ о запуске проекта;
4) приказ о завершении проекта?

11. Что из перечисленного относится к специальным характеристикам проекта:
1) сроки реализации;
2) доступность ресурсов;
3) затраты на реализацию;
4) период окупаемости?

12. Устав проекта – это:
1) документ, выпущенный вышестоящей администрацией, который предоставляет менеджеру проекта полномочия привлекать ресурсы организации для выполнения работ проекта;
2) подробный, чётко структурированный документ, описывающий цели и задачи, которые необходимо решить в ходе проекта, способы достижения целей проекта и технико-экономические показатели проекта в результате их достижения;
3) документ, описывающий цели и задачи, которые необходимо решить в ходе проекта, а также способы их достижения.

13. Структура сводного плана проекта: WBS, расписание, бюджет, план управления стоимостью проекта, ресурсный план, план персонала, матрица ответственности, план коммуникаций. В представленном перечне указаны все составляющие сводного плана проекта?

1) все;
2) отсутствуют план управления качеством, план по рискам;
3) отсутствуют план поставок, план управления качеством, план по рискам.

14. При построении какого вида WBS в основном используются для определения названия пакетов работ и отдельных работ названия функциональных подразделений организации:
1) организационная;
2) функциональная;
3) продуктовая?

15. Метод построения сетевых диаграмм, в которых работы представлены «вершинами», а также связаны между собой зависимостями в порядке предшествования:
1) ADM;
2) PDM;
3) сетевой график.

16. Метод сетевого планирования, используемый для определения продолжительности проекта путём анализа того, какая последовательность работ имеет наименьшую величину резервов времени:
1) диаграмма Ганта;
2) ADM;
3) CPM.

17. Основные типы планирования ресурсов проекта:
1) от длительностей работ, от объёма работ, от имеющихся ресурсов;
2) от длительностей работ, от объёма работ;
3) от длительностей работ, от объёма работ, от структуры работ.

18. Для какого из перечисленных видов смет проекта допустима погрешность 10-15%:
1) предварительная;
2) первичная;
3) приближённая?

19. Подготовка плана финансирования проекта является основным назначением сметы:
1) приближённой;
2) сводной;
3) факторной.

20. На какой стадии проекта разрабатывается факторная смета:
1) исследование инвестиционных возможностей;
2) начальная стадия рабочего проектирования;
3) бизнес-план?

21. Для какого вида бюджета проекта допустимая погрешность составляет в среднем 5-8%:
1) предварительный бюджет;
2) базовый бюджет;

3) текущий бюджет?

22. Основным назначением текущего бюджета является:
1) ограничение использования ресурсов;
2) отражение отклонений от плана и их корректировка;
3) планирование привлечения финансовых средств.

23. На какой стадии проекта формируется предварительный бюджет:
1) реализация проекта;
2) разработка рабочей документации;
3) обоснование инвестиций?

24. Идентификация рисков – это:
1) определение рисков, способных повлиять на проект, и документальное оформление их характеристик;
2) документ – концепция по управлению рисками проекта;
3) мероприятия по выявлению статуса риска и контроль действий, предпринятых для его снижения.

25. Декомпозиция организационной структуры проекта – это:
1) структурная декомпозиция организации проекта, предназначенная для соотнесения пакетов работ с организационными единицами;
2) соответствующая проекту временная организационная структура, включающая всех его участников и создаваемая для успешного достижения целей проекта;
3) соответствующая проекту временная организационная структура, создаваемая для успешного достижения целей проекта.

26. Матрица ответственности проекта – это:
1) структура, которая ставит в соответствие организационной структуре проекта структурную декомпозицию работ;
2) структура, которая ставит в соответствие организационной структуре проекта структурную декомпозицию работ для назначения ответственных за каждую работу;
3) ***структура, которая ставит в соответствие организационной структуре проекта структурную декомпозицию работ для назначения ответственных за каждую работу и части проекта.***

27. Непрерывный цикл совершенствования характерен для:
1) подхода Э. Деминга;
2) системы бережливого производства;
3) системы тотального управления качеством.

28. Какое утверждение характерно для метода тотального управления качеством (TQM):
1) качество – самостоятельная функция управления, неотъемлемый элемент проекта в целом;
2) качество – не самостоятельная функция управления, а неотъемлемый элемент проекта в целом;
3) качество – первичная функция управления проектом в целом?

29. Какая последовательность этапов используется при реализации проектов по методике 6 сигм:
1) DMAIC – define, measure, analyze, improve, control;
2) DAMIC – define, analyze, measure, improve, control;
3) DAMCI – define, analyze, measure, control, improve?

30. По какой формуле определяется отклонение стоимости проекта:
1) EV (earned value) +AC (actual cost);
2) EV (earned value) –PV (planned value);
3) EV(earned value) -AC (actual cost)?

31. По какой формуле определяется отклонение от расписания проекта:
1) EV (earned value)+AC (actual cost);
2) EV(earned value) -PV(planned value);
3) EV (earned value) -AC (actual cost)?

32. Формула определения индекса выполнения бюджета проекта:
1) EV (earned value) +AC (actual cost);
2) EV(earned value) /PV (planned value)***;***
3) EV(earned value) /AC (actual cost)?

33. Формула определения индекса выполнения календарного плана проекта:
1) EV (earned value) +AC(actual cost) ;
2) EV(earned value)/PV (planned value);
3) EV (earned value)/AC (actual cost)?

34. Определите, пожалуйста, какой из перечисленных документов не относится к основным документам инициации проекта:
1) маркетинговое обоснование;
2) текущий бюджет проекта;
3) план по вехам.

35. Определите, пожалуйста, какой из перечисленных документов не относится к основным документам инициации проекта:
1) технико-экономическое обоснование;
2) бюджет по завершению проекта;
3) презентация проекта.

36. Какая из перечисленных характеристик проекта относится к общим:
1) затраты на реализацию проекта;
2) прибыль на инвестиционный капитал;
3) соотношение затрат и выгод?
37. Какая из перечисленных характеристик проекта относится к общим:
1) соотношение затрат и выгод по проекту;
2) прибыль на инвестиционный капитал;
3) ***доступность ресурсов***?

38. Какая из перечисленных характеристик проекта относится к общим:
1) соотношение затрат и выгод по проекту;

2) прибыль на инвестиционный капитал;
3) ***уровень риска по проекту***?

39. Какая из перечисленных характеристик проекта относится к специальным:
1) сроки реализации проекта;
2) прибыль на инвестиционный капитал;
3) уровень риска по проекту?

40. Какая из перечисленных характеристик проекта относится к специальным:
1) сроки реализации проекта;
2) чистая приведённая стоимость по проекту;
3) качество работ по проекту?

41. Какая из перечисленных характеристик проекта относится к специальным:
1) сроки реализации проекта;
2) доступность ресурсов проекта;
3) расширение доли рынка?

42. Целью обоснования проекта является:
1) создание у команды проекта и всех заинтересованных сторон единого понимания того, какой продукт, работа, услуга будут созданы в ходе реализации проекта и какие процессы будут использованы для производства;
2) формирование у команды проекта общего представления о его результатах;
3) создание у команды проекта и всех заинтересованных сторон единого понимания того, какой продукт, работа, услуга будут созданы в ходе реализации проекта.

43. Устав проекта - это:
1) подробный, четко структурированный документ, описывающий цели и задачи, которые необходимо решить в ходе проекта, способы достижения целей проекта и технико-экономические показатели проекта в результате их достижения;
2) документ, описывающий цели и задачи, которые необходимо решить в ходе проекта, способы достижения целей проекта;
3) документ, выпущенный вышестоящей администрацией, который предоставляет менеджеру проекта полномочия привлекать ресурсы организации для выполнения работ проекта.

44. Основные составляющие плана по вехам:
1) описание вехи, дата вехи, документ;
2) описание вехи, интервал жизненного цикла проекта, документ;
3) описание вехи, этап жизненного цикла, бюджет проекта.

45. Управление предметной областью проекта (SCOPE):
1) раздел управления проектами, включающий в себя основные этапы жизненного цикла проекта;
2) раздел управления проектами, включающий в себя процессы, необходимые для обеспечения того, чтобы в проект были включены все требуемые работы и только те работы, которые необходимы для успешного завершения проекта;
3) раздел управления проектами, включающий в себя процессы, необходимые для обеспечения того, чтобы в проект были включены все требуемые работы.

46. Для построения «функциональной» WBS выбираются элементы:
1) продукции продукта, его материальные результаты;
2) операций технологического цикл производства продукции проекта;
3) организационной структуры или организационной схемы предприятия.

47. Для построения «продуктовой» WBS выбираются элементы:
1) продукции продукта, его материальные результаты;
2) операций технологического цикл производства продукции проекта;
3) организационной структуры или организационной схемы предприятия.

48. Для построения «организационной» WBS выбираются элементы:
1) продукции продукта, его материальные результаты;
2) операций технологического цикл производства продукции проекта;
3) организационной структуры или организационной схемы предприятия.

49. Метод «набегающей волны» – это:
1) вид планирования способом последовательной разработки, при котором работа, которая должна быть выполнена в ближайшей перспективе, планируется в деталях на низшем уровне WBS (ИСР), а работа в отдаленном будущем планируется на более высоком уровне WBS (ИСР);
2) вид планирования, при котором работа, которая должна быть выполнена в ближайшей перспективе, планируется в деталях на низшем уровне WBS (ИСР), а работа в отдаленном будущем планируется на более высоком уровне WBS (ИСР);
3) вид планирования способом последовательной разработки, при котором работа, которая должна быть выполнена в ближайшей перспективе, планируется на высоком уровне WBS (ИСР), а работа в отдаленном будущем планируется на более низком уровне WBS (ИСР).

50. Метод построения диаграмм предшествования (Precedence Diagramming Method (PDM) – это сеть типа:
1) ***работа – вершина;***
2) вершина – работа;
3) вершина – событие.

51. Метод построения сетевых моделей (Arrow Diagramming Method (ADM)) – это сеть типа:
1) работа – вершина;
2) вершина – работа;
3) ***вершина – событие.***

52. При расчёте критического пути:
1) ***Ранние сроки вычисляют с помощью прямого прохода по сети, с использованием установленной даты начала. Поздние сроки вычисляют с помощью обратного прохода, начиная от установленной даты завершения проекта (обычно даты раннего завершения проекта, вычисленной путем прямого прохода по сети).***
2) Ранние сроки вычисляют с помощью прямого прохода по сети, с использованием установленной даты начала. Поздние сроки вычисляют с помощью прямого прохода, начиная от установленной даты начала проекта.
3) Сроки вычисляют с помощью обратного прохода, начиная от установленной даты завершения проекта.

53. При расчёте критического пути:

4) Ранние сроки вычисляют с помощью прямого прохода по сети, с использованием установленной даты начала. Поздние сроки вычисляют с помощью обратного прохода, начиная от установленной даты завершения проекта (обычно даты раннего завершения проекта, вычисленной путем прямого прохода по сети).

5) Ранние сроки вычисляют с помощью прямого прохода по сети, с использованием установленной даты начала. Поздние сроки вычисляют с помощью прямого прохода, начиная от установленной даты начала проекта.
6) Сроки вычисляют с помощью обратного прохода, начиная от установленной даты завершения проекта.

54. Связь типа «конец-начало» в проекте означает, что:

1) работа - последователь может начаться только после того как начнется работа-предшественник;
2) работа - последователь может начаться только после окончания работы-предшественника;
3) работа - последователь может завершиться только после того как завершится работа-предшественник.

55. Связь типа «начало-конец» в проекте означает, что:

1) работа - последователь может начаться только после того как начнется работа-предшественник;
2) ***работа - последователь может завершиться только после того как начнется работа-предшественник***
3) работа - последователь может завершиться только после того как завершится работа-предшественник.

56. Связь типа «конец-конец» в проекте означает, что:

1) работа - последователь может начаться только после того как начнется работа-предшественник;
2) работа - последователь может завершиться только после того как начнется работа-предшественник;
3) ***работа - последователь может завершиться только после того как завершится работа-предшественник.***

57. Мониторинг исполнения расписания проекта – это:

1) процесс отслеживания, проверки и регулирования исполнения для достижения целей исполнения, определенных в плане управления проектом;
2) это процесс регулирования исполнения для достижения целей исполнения, определенных в плане управления проектом;
3) это процесс проверки и регулирования исполнения для достижения целей исполнения.

58. Бюджет проекта – это:

1) документ, представляющий собой график планируемых расходов, распределенных по статьям в рамках проекта;
2) директивный документ, представляющий собой график планируемых расходов и доходов, распределенных по статьям в рамках проекта;
3) документ, представляющий собой график планируемых доходов, распределенных по статьям в рамках проекта.

59. Смета проекта – это:

1) документ, представляющий собой график планируемых расходов, распределенных по статьям в рамках проекта;
2) директивный документ, представляющий собой график планируемых расходов и доходов, распределенных по статьям в рамках проекта;
3) ***список затрат проекта, разбитых по статьям***.

60. Оценка жизнеспособности проекта осуществляется в рамках подготовки:

1) сводной сметы проекта;
2) приближённой сметы проекта;
3) ***предварительной сметы проекта.***

61. На какой стадии проекта осуществляется подготовка плана финансирования проекта:

1) ***начальная стадия рабочего проектирования;***
2) разработка рабочего проекта;
3) бизнес-план.

62. На какой стадии проекта, как правило, реализуются основные процессы ценообразования:

1) начальная стадия рабочего проектирования;
2) ***разработка рабочего проекта;***
3) бизнес-план.

63. Основное назначение базового бюджета проекта:

1) отражение отклонений от плана и их корректировка;
2) управление стоимостью (учёт и контроль);
3) ***ограничение использования ресурсов.***

64. Основное назначение бюджета по завершению проекта:

1) отражение отклонений от плана и их корректировка;
2) ***управление стоимостью (учёт и контроль);***
3) ограничение использования ресурсов.

65. Основное назначение текущего бюджета проекта:

1) ***отражение отклонений от плана и их корректировка;***
2) управление стоимостью (учёт и контроль);
3) ограничение использования ресурсов.

66. Цель идентификации рисков проекта:

1) ***получить максимально полный список рисков проекта, включающий их описания, причины и условия возникновения;***
2) сформировать перечень рисков без обоснования факторов и причин их возникновения;
3) сформировать перечень рисков без проведения их качественной и количественной оценки***.***

67. Качественная оценка рисков - это:

1) ***определение факторов и причин их возникновения;***
2) расчёт потерь от воздействия риска;

3) расчёт вероятности возникновения риска.

68. Резерв на управление/возможные потери (Contingency Reserve), в основном, создается для:

1) управления известными рисками;
2) покрытия рисков, которые невозможно предсказать;
3) покрытия всех рисков.

69. Резерв руководства (Management Reserve), в основном, создается для:

1) управления известными рисками;
2) покрытия рисков, которые невозможно предсказать;
3) покрытия всех рисков.

70. Основные стадии групповой динамики в проекте:

1) знакомство, внутригрупповой конфликт, работоспособность, достижение цели, завершение работы, перезапуск, групповой динамики;
2) знакомство, работоспособность, достижение цели, завершение работы, перезапуск, групповой динамики;
3) знакомство, внутригрупповой конфликт, работоспособность, завершение работы, перезапуск, групповой динамики.

71. Сущность консультативно-демократического стиля руководства в проекте:

1) совместное обсуждение и принятие решений (вовлечение);
2) делегирование полномочий;
3) принятие решений руководителем с последующий диалогом и обсуждением (поддержка).

72. Сущность вовлечёно-демократического стиля руководства в проекте:

1) совместное обсуждение и принятие решений;
2) ***делегирование полномочий;***
3) принятие решений руководителем с последующий диалогом и обсуждением (поддержка).

73. В основе какого метода управления качеством проекта лежит концепция оптимизации процессов, которые не приносят добавленной ценности потребителям, или уменьшают ее:

1) 6 сигм;
2) бережливое производство;
3) тотальное управление качеством.

74. Документирование требований к продукту и определение потенциальных поставщиков – это:

1) планирование заявок;
2) закрытие контрактов;
3) администрирование контрактов.

75. По какой формуле осуществляется оценка конечной стоимости проекта (где, AC – фактическая стоимость выполненных работ; BAC - плановый (исходный) бюджет по завершении проекта; CPI – индекс освоения затрат; EV – освоенный объем, плановая (бюджетная) стоимость выполненных работ):

1) ***EAC = (AC + (BAC – EV)/CPI);***
2) EAC = (AC - (BAC + EV)/CPI);
3) EAC = (AC /(BAC – EV)CPI)?

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

На производственном предприятии имеются следующие плановые данные о величине переменных издержек на единицу продукта А на ближайшие 5 лет.

Год	Объем производства и реализации (Q), шт.	Средние переменные издержки (AVC), руб.
1	40000	40
2	45000	42
3	50000	44
4	40000	46
5	30000	48

В настоящее время рассматривается вопрос о приобретении оборудования, с помощью которого можно сократить уровень средних переменных издержек на 10% при сохранении постоянных затрат на прежнем уровне. Закупочная стоимость оборудования составляет 900 тыс. руб., а ликвидационная стоимость через 5 лет эксплуатации, по оценкам экспертов, составит 90 тыс. руб.

Задание 2.

Ниже приведена таблица предшествования, где перечислены операции, которые необходимо выполнить в процессе реализации проекта.

Код операции	Непосредственно предшествующая операция
A	-
B	A
C	B
D	B
E	D
F	C, E
G	E
H	D
I	D
J	H, I
K	G, J
L	K

Необходимо построить сетевые графы проекта.

Задание 3.

В таблице приведены данные о крупных стадиях кампании продвижения нового продукта фирмы на рынок.

Стадия	Предшественник	Продолжительность (недель)	Затраты (у.е.)
A	-	6	24
B	***A***	4	30
C	***A***	3	15

D	***B***	3	54
E	***B,C***	10	90
F	***D,E***	2	30
G	***F***	6	135
H	***B***	6	45
I	***F,H***	8	105

Каков минимальный срок окончания проекта?

Определите стоимость проекта.

Задание 4.

На основании данных таблицы постройте сетевой граф и определите минимальную продолжительность проекта.

	Предшествующий этап	Время (дней)
A		5
B		7
C		5
D	***A***	3
E	***A***	7
F	***B,E***	2
G	***A, B***	3
H	***C***	10
I	***H***	7
J	***D,F,G,I***	15
K	***J***	30

Задание 5.

На основании данных таблицы постройте сетевой граф и определите минимальную продолжительность проекта.

	Предшествующий этап	Время (дней)
A		5
B		7
C		5
D	***A***	3
E	***A***	7
F	***B,E***	8
G	***B***	3
H	***C, D***	10
I	***H***	7
J	***D,F***	15

K	***J***	20

Задание 6.

Определите конечную стоимость проекта, если известны следующие данные: бюджет по завершении проекта составил 22,6 млн руб., индекс освоения затрат равен 0,8, фактическая стоимость выполненных работ составила 16 млн руб.

Задание 7.

Определите конечную стоимость проекта, если известны следующие данные: бюджет по завершении проекта составил 22,6 млн руб., индекс освоения затрат равен 0,8, стоимость освоенного объёма составила 16 млн руб.

Задание 8.

Определите индексы выполнения календарного плана и бюджета на основании следующих данных: величина фактической стоимости выполненных работ по проекту равна 36 млн рублей, плановая (бюджетная) стоимость запланированных работ составляет 34 млн рублей, плановая бюджетная стоимость выполненных работ 35 млн рублей.

Задание 9.

Определите индексы выполнения календарного плана и бюджета на основании следующих данных: величина фактической стоимости выполненных работ по проекту равна 16 млн рублей, плановая (бюджетная) стоимость запланированных работ составляет 14 млн рублей, плановая бюджетная стоимость выполненных работ 15 млн рублей.

Задание 10.

Определите величину отклонения от расписания и отклонение по стоимости проекта. Если фактическая стоимость выполненных работ по проекту равна 18 млн рублей, плановая (бюджетная) стоимость запланированных работ составляет 14 млн рублей, плановая бюджетная стоимость выполненных работ 15 млн рублей.

Шкала оценивания устных ответов на экзамеене по дисциплине

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	(5+)	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации
		Личностные качества	Ярко выражены
	(5)	Знания по всем вопросам темы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы
		Личностные качества	Выраженные профессионально-личностные качества

	(5-)	Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами
Базовый (средний)	(4+)	Знания по всем разделам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные и полные Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
	(4)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточно полные и систематизированные Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
	(4-)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточные Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минимальный (низкий)	(3+)	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания
	(3)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Недостаточно полный объем Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий
	(3-)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Фрагментарные знания Низкий уровень культуры исполнения заданий
	(2)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания результатов тестирования и практикоориентированных заданий

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
(5) – «отлично»	80-100 %
(4) – «хорошо»	65-79%
(3) – «удовлетворительно»	50-64%
(2) – «неудовлетворительно»	Менее 50%

4.4. Методические материалы

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Зачет является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи экзамена. К экзамену допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5.Методические указания для освоения дисциплины

Основными формами обучения студентов являются лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

При изучении дисциплины используются следующие формы работы:

1.Лекции, на которых рассматриваются основные теоретические вопросы данной дисциплины. Посещаемость лекций входит в балльную оценку по дисциплине и контролируется преподавателем.

2. Практические занятия, на которых проводится опрос по теоретическим вопросам изучаемых тем, разбираются проблемные ситуации, решаются задачи. Посещаемость практических занятий входит в балльную оценку по дисциплине.

При подготовке к практическому занятию следует:

- использовать рекомендованные преподавателями учебники и учебные пособия - для закрепления теоретического материала;
- разобрать, совместно с другими студентами, обсудить вопросы по теме занятия.

За работу на практическом занятии, исходя из продемонстрированных знаний, умений и навыков, студенты могут набрать определенное количество баллов.

Практические занятия являются существенной составляющей учебного процесса.

Практические занятия призваны обеспечить углубленное изучение курса, привить обучающимся навыки самостоятельного решения практических заданий и анализа учебной информации, сформировать и развить у студентов научное мышление, умение активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать свое мнение.

Цель занятий состоит в уяснении, усвоении и закреплении студентами теоретических знаний. На практических занятиях студенты учатся творчески мыслить, аргументировать и отстаивать свою позицию, правильно и доходчиво излагать свои мысли перед аудиторией, овладевать культурой речи.

В ходе практического занятия, в первую очередь, студенты обсуждают теоретические вопросы. Затем учащиеся сообщают варианты выполненных заданий самостоятельной работы

Выступление на занятии должно удовлетворять следующим требованиям:

1) четкое изложение теории рассматриваемого вопроса, анализ его основных положений;
2) выдвигаемые теоретические положения должны подкрепляться практическими примерами;
3) завершать ответ должны собственные выводы студента.

Важно, чтобы каждый студент стремился к активному участию в обсуждении проблем и решении задач.

На практическом занятии преподаватель может дать новые дополнительные задачи, которые необходимо решить здесь же, и тем самым проверить, насколько глубоко освоены теоретические вопросы по теме и практический материал.

3. Самостоятельная работа. В самостоятельную работу студентов входит:

- подготовка к практическому занятию (освоение теоретического материала, подготовка самостоятельных работ, проблемные вопросы);
- выполнение заданий преподавателя;

- знакомство с дополнительной литературой и со статистическими данными по изучаемым проблемам.

Самостоятельная работа студентов является неотъемлемой частью процесса обучения, специфическим педагогическим средством организации и управления самостоятельной деятельностью студентов в учебном процессе.

Самостоятельная работа может быть представлена как средство организации самообразования и воспитания самостоятельности как личностного качества. Как явление самовоспитания и самообразования самостоятельная работа студентов обеспечивается комплексом профессиональных умений студентов, в частности умением осуществлять планирование деятельности, искать ответ на непонятное, неясное, рационально организовывать свое рабочее место и время.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений.

Самостоятельная работа выполняет ряд функций:

- развивающую;

-информационно-обучающую (аудиторные занятия, не подкрепленные самостоятельной работой, становятся малорезультативными);

- ориентирующую и стимулирующую;

- воспитывающую;

- исследовательскую.

Виды самостоятельной работы, выполняемые в рамках данного курса:

1. Конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;
2. Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературы) и подготовка практических заданий, участие в тематических дискуссиях;
3. Выполнение индивидуальных работ;
4. Решение практических заданий;
5. Моделирование или анализ конкретной ситуации.

Студентам рекомендуется с самого начала освоения данного курса работать с литературой и предлагаемыми заданиями в форме подготовки к очередному аудиторному занятию. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории. Можно отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по данному курсу имеют определенную специфику. При освоении данного курса студент может пользоваться библиотекой вуза.

Задания для самостоятельной подготовки

Тема 1. Основные категории управления проектами. Проектный анализ.

Рассмотрите, пожалуйста, примеры применения проектного подхода в вашей практической деятельности.

Тема 2. Инициация проекта

Выберите, пожалуйста, три проекта и проведите их сравнительный анализ с точки зрения возможностей потенциального инвестирования.

Тема 3. Планирование проекта. Планирование ресурсов проекта.

Подготовьте, пожалуйста, иерархическую структуру работ по отдельному выбранному вами варианту проекта.

Тема 4. Управление стоимостью и финансированием проекта

Составьте, пожалуйста, смету (бюджет)отдельного вида проекта

Тема 5. Управление рисками проекта

Проведите, пожалуйста, идентификацию рисков по отдельному выбранному вами варианту проекта.

Тема 6. Управление человеческими ресурсами проекта

Сформируйте, пожалуйста, кадровый план по выбранному вами варианту проекта. Возможные выполняемые в проекте роли: руководитель проекта, руководитель команды, бизнес-аналитик, разработчик, технические исполнители, тестировщик и др.

Тема 7. Управление качеством проекта

Провести сравнительный анализ следующих подходов УК управлению качеством: Э. Деминга, тотальное управление качеством, 6 сигм, бережливое производство.

Для каких сфер и отраслей деятельности применим какой подход?

Тема 8. Управление закупками и контрактами.

Изучить материалы по следующим темам:
организация и подготовка контрактов в проекте;
процессы управления контрактами;
планирование контрактов;
принципы взаимоотношений с подрядчиками.

Тема 9. Контроль и завершение проекта.

Изучить материалы по следующим темам:
принципы построения системы контроля в проекте; точки контроля проекта;
традиционный контроль стоимости;
управление изменениями проекта; система управления изменениями;
завершение проекта; административное завершение проекта.

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

6.1. Основная литература[2]

1. Лоуренс, Лич Вовремя и в рамках бюджета: управление проектами по методу критической цепи / Лоуренс Лич— М.: Альпина Паблишер, 2019. — 352 с.
2. Павлов А.Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK®. Изложение методологии и опыт применения / Павлов А.Н. — Москва: Лаборатория знаний, 2021. — 272 с. — ISBN 978-5-93208-563-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/109430.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей
3. Толстых Т.О. Управление проектами: учебник / Толстых Т.О., Савон Д.Ю. — Москва: Издательский Дом МИСиС, 2020. — 142 с. — ISBN 978-5-907226-86-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/106742.html. — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

[2] Литература имеется в наличии в библиотеке Московского областного филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

4. Шаблоны документов для управления проектами / А.С. Кутузов [и др.]. — Москва: Лаборатория знаний, 2021. — 164 с. — ISBN 978-5-93208-570-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/109429.html. — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

5. Шаврин А.В. Руководство по управлению проектами на основе стандарта ISO 21500 / Шаврин А.В. — Москва: Лаборатория знаний, 2021. — 111 с. — ISBN 978-5-00101-155-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/109434.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

6. Управление проектами с использованием Microsoft Project: учебное пособие / Т.С. Васючкова [и др.]. — Москва, Саратов: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 147 с. — ISBN 978-5-4497-0361-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/89480.html. — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

7. Федотова, М. А. Проектное финансирование и анализ: учебное пособие для вузов / М. А. Федотова, И. А. Никонова, Н. А. Лысова. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09860-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468901.

6.2. Дополнительная литература

1. Джон Джестон, Управление бизнес-процессами: практическое руководство по успешной реализации проектов / Джон Джестон, Йохан Нелис — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 648 с.

2. Ньютон, Ричард Управление проектами от А до Я / Ньютон Ричард — М.: Альпина Бизнес Букс, 2019. — 192 с.

3. Спивак, В. А. Управление изменениями: учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468828.

4. Трубилин, А.И. Управление проектами: учебное пособие/ Трубилин А.И., Гайдук В.И., Кондрашова А.В.— Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 163 с.

5. Решетникова И.Г. Совершенствование организационных аспектов управления проектом: монография / Решетникова И.Г., Гусарова М.С. — Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2020. — 183 с. — ISBN 978-5-9961-2379-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/115063.html. — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

6.3. Нормативно-правовые документы и иная правовая информация

1. Гражданский Кодекс РФ.

2. Налоговый кодекс РФ.

3. ГОСТ Р 54869-2011 Национальный стандарт Российской Федерации «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом».

4. ГОСТ Р 56275-2014 Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент рисков. Руководство по надлежащей практике менеджмента рисков проектов».

5. ГОСТ Р 51901.3-2007 (МЭК 60300-2:2004) Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент риска. Руководство по менеджменту надёжности».

6. ГОСТ Р 53647.1-2009 Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент непрерывности бизнеса. Часть 1. Практическое руководство».

7. ГОСТ Р ИСО 21504-2016 Национальный стандарт Российской Федерации «Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов».

8. Р50.1.095-2014 Рекомендации по стандартизации «Менеджмент непрерывности бизнеса. Руководство по организации восстановления после инцидента».

6.4.Интернет-ресурсы

1. https://www.pmservices.ru/project-management-news/4-mifa-o-pmbok/
2. https://www.sovnet.ru/media/Editor/ICB%204_0%20%D1%80%D1%83%D1%81%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9.pdf
3. http://www.consultant.ru
4. http://www.intelpro.ru
5. http://www.gaap.ru
6. http://e-management.newmail.ru
7. http://www.gks.ru/
8. http://www.minfin.ru
9. http://prcs.ru/primeri-biznes-proektov/
10. http://www.cfin.ru/business-plan/samples/
11. http://www.inframanager.ru/advantages/success_stories/

6.5.Иные источники

Периодические издания[3]

1. Российская газета. Специальный тематический выпуск «Экономика».
2. Журнал «Вопросы экономики».
3. Журнал «Креативная экономика».
4. Журнал «Эксперт».

7.Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

– специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);

– техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет Microsoft Office2010/2013/2016,

[3] Периодические издания имеются в наличии в библиотеке Московского областного филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint);

– экраном для демонстрации презентаций и фильмов;
– учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Красногорского филиала РАНХиГС.

В учебном процессе используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:

– демонстрационный авторский мультимедийный курс «Деловые коммуникации» в форме презентаций;
– электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (URL: http://www.iprbookshop. ru/); «Юрайт» (URL: https://www.biblio-online.ru/); «Лань» (URL: https://e.lanbook.com/).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт http://www.biblio-online.ru • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин, содержатся в материалах для проведения занятий лекционного и семинарского типа.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

Разделы рабочей программы дисциплины 2,4,5 и 7 дополнить и изложить в следующей редакции:

2.1. Объем дисциплины

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ): лекции, практические занятия, самостоятельная работа с применением ЭО и ДОТ.

2.3. Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	**Формат проведения**
Лекционные занятия	С применением ЭО и ДОТ
Практические занятия	С применением ЭО и ДОТ
Самостоятельная работа	С применением ЭО и ДОТ
Промежуточная аттестация	С применением ЭО и ДОТ
Формы текущего контроля	**Формат проведения**
Тестирование	В системе дистанционного обучения (СДО)
Выполнение практико-ориентированных заданий	В системе дистанционного обучения (СДО)
Эссе	В системе дистанционного обучения (СДО)
Ответ на практическом занятии, участие в дискуссии	В системе дистанционного обучения (СДО)

Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется согласно размещенному регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

С применением ДОТ проводятся тестирования, выполнение практико-ориентированных заданий, консультирование обучающихся. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

− при проведении занятий лекционного типа (с ДОТ): тестирование (ДОТ);

− при проведении занятий семинарского типа (с ДОТ): опрос (видеоконференция в Microsoft Teams, асинхронный режим, синхронный режим, выполнение письменных работ

в СДО; преподаватель, реализующий дисциплину, определяет самостоятельно планы семинарских занятий;

− при контроле результатов самостоятельной работы студентов (с ДОТ): эссе / тестирование (ДОТ);.

4.1.2. Зачет / экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Зачет / экзамен проводится с использованием электронного обучения с использованием всех возможных средств дистанционного взаимодействия и базы СДО Академии.

4.4. Шкала оценивания.

4.4.1. Шкала оценивания дисциплины

Форма текущего контроля и промежуточной аттестации	Критерии оценивания
Практические занятия (ДОТ)	Критерии оценивания по теме занятия и другие виды текущего контроля: правильность и полнота устного и\или письменного ответа согласно плану семинарского занятия, аргументированность позиции, расчетов и т.д. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Тестирование (ДОТ)	Проводится по каждой теме дисциплины либо применяется итогвое тестирование. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Зачет / экзамен	Критерии оценивания и форма проведения устанавливается разработчиком он-лайн курса

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1. Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям практического (семинарского) типа

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с темой занятия и просмотра размещенных учебных и учебно-методических материалов, привязанных к существующему расписанию занятий и осваивающихся обучающимися в соответствии с этим расписанием, видео-лекций, размещенных в ДОТ. Тщательное продумывание и изучение основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, чтения текстов, выложенных в ДОТ. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

7.1. Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: Лекционные, практические занятия и самостоятельная работа проводятся с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Учебные и учебно-методические материалы размещены в системе дистанционного обучения: https://lms.ranepa.ru. В системе дистанционного обучения https://lms.ranepa.ru. могут быть размещены тексты для использования в рамках практических занятий как с использованием, так и без использования ЭО и ДОТ.

7.2. Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)
Кафедра гуманитарных, социально-экономических и естественно-научных дисциплин
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.ДВ.01.01 Правовая среда бизнеса
(код и наименование РПД)

Прав ср. бизн.
(сокращенное наименование дисциплины)

Магистратура
(уровень образования)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Очная, заочная
формы обучения

Год набора - 2023

Красногорск, 2022 г.

Автор-составитель:
проф., д.и.н., проф . кафедры гуманитарных,социально-экономических и естественно-научных дисциплин _____ Карпенкова Т.В.
(ученое звание, ученая степень, должность) (Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой:
канд. филос. наук , доцент, заведующий кафедрой гуманитарных, социально-экономических и естественно-научных дисциплин _____ Мирошниченко Л.Н.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (Ф.И.О.)

Рабочая программа дисциплины «Правовая среда бизнеса» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры гуманитарных, социально-экономических и естественно-научных дисциплин

(наименование структурного подразделения)

протокол от «01». 08. 2022 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…… 5
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……. 6
3. Содержание и структура дисциплины…… 7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине …… …… 10
5. Методические материалы для освоения дисциплины ……..……... 59
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» …….. 62
   6.1. Основная литература……...…….. 62
   6.2. Дополнительная литература …….. 62
   6.3. Нормативно-правовые документы и иная правовая информация…….
   6.4. Интернет-ресурсы …….. 63
   6.5. Иные источники……...……...
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…. 66

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина «Правовая среда бизнеса» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКр-4	Организация бизнес-контактов, формирование информационных потоков и взаимодействия организации и внешней среды, подготовка, проведение и: обслуживание мероприятий (совещаний, заседаний, переговоров, конференций и т.п.), составление и оформление документации в сфере кооперации и сотрудничества;	ПКр-4/2	Критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта и профессиональным задачам

Профессиональные действия (ОТФ)[1]	Код компонента компетенции	Результаты обучения
-Консультирование клиентов компании в сфере своей профессиональной деятельности; -Взаимодействие с органами государственной власти и	ПКр-4/2	знания: в области: - актуальных норм организации, ведения и развития бизнеса; - особенностей правового регулирования деятельность субъектов предпринимательства,

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

управления, а также с другими стейкхолдерами;	D/02.7	защиты прав и интересов бизнеса, в том числе в судебном порядке; -
		умения: практического применения норм предпринимательского и корпоративного права для развития бизнеса; - составления необходимых документов для создания, ведения и развития бизнеса; - анализа и оценки действующего законодательства с целью достижения наибольшей эффективности ведения бизнеса; - самостоятельно осуществлять поиск нормативно-правовых актов, регулирующих предпринимательскую деятельность; - ориентироваться в законодательстве и правильно применять нормы регулирования бизнеса в практической деятельности; - анализировать гражданско-правовые отношения субъектов предпринимательской деятельности; - составлять, оформлять и проверять правильность заполнения документов, необходимых для осуществления предпринимательской деятельности
		навыки: - самостоятельной работы с нормативно-правовыми источниками в области регулирования предпринимательской деятельности, техники оформления необходимых для ведения бизнеса документов и формирования документационной базы развития предпринимательской деятельности; методики оценки нормативно-правовой базы и анализа соответствия предпринимательской деятельности действующим правовым нормам

2. Объём и место дисциплины в структуре образовательной программы

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины, час.				
		Всего	Семестры			
			1	2	3	4
Очная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		24			24	
лекционного типа (Л)		8			8	
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		16			16	
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)		4			4	
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		46			46	
Промежуточная аттестация	форма	зачёт			зачёт	
	час.					
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		72/2			72/2	
Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины, час.				
		Всего	Курс			
			1	2	3	
Заочная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		12		12		
лекционного типа (Л)		4		4		
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		8		8		
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)						
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		60		60		
Промежуточная аттестация	форма	зачёт		зачёт		
	час.	4				
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		72/2		72/2		

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1.	Сущность, принципы и методы правового обеспечения бизнеса	11	1		2		8	О,З
Тема 2.	Нормативное регулирование деятельности бизнесструктур. Формы организации бизнеса	11	2		4	1	6	О,З
Тема 3.	Государственное регулирование и контроль предпринимательской деятельности	11	1		4		6	О,Т
Тема 4.	Объекты предпринимательских правоотношений	11	1		2		8	О,Э
Тема 5.	Договорное право	13	2		2	1	8	О,Т
Тема 6.	Защита прав и интересов в бизнесе	13	1		2		10	О,Э
		72	8		16	2	46	

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 1.	Сущность, принципы и методы правового обеспечения бизнеса	11			1		10	О, З

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 2.	Нормативное регулирование деятельности бизнесструктур. Формы организации бизнеса	14	2		2		10	О, З
Тема 3	Государственное регулирование и контроль предпринимательской деятельности	12	1		1		10	О, Т
Тема 4.	Объекты предпринимательских правоотношений	12	-		2		10	О, Э
Тема 5.	Договорное право	11	-		1		10	О,Т
Тема 6. бизн.	Защита прав и интересов в	12	1		1		10	О,Э
		72	4		8		60	

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), дискуссия (Д), задание (З), кейс (К), деловая игра (ДИ).

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся)[2];

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа)[3];

---

[2] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[3] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ)[4];

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации)[5];

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Таблица 4.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем
Тема 1.	Сущность, принципы и методы правового обеспечения бизнеса	Сущность и признаки предпринимательской деятельности. Понятие, предмет и методы предпринимательского права. Предпринимательские правоотношения. Общие принципы правового регулирования бизнеса. Национальные особенности правового регулирования бизнеса.

бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[4] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[5] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем
Тема 2.	Нормативное регулирование деятельности бизнесструктур. Формы организации бизнеса.	Субъекты предпринимательского права. Порядок создания, реорганизации и ликвидации бизнесструктур. Индивидуальные и групповые формы ведения бизнеса.
Тема 3.	Государственное регулирование и контроль предпринимательской деятельности	Органы административного регулирования и надзора за предпринимательской деятельностью. Компетенция органов государственной власти и местного самоуправления в сфере регулирования и контроля бизнес-структур. Цели, полномочия, ресурсы, процедуры и регламенты проведения проверок деятельности бизнеса в рамках государственного регулирования и контроля. Прямые (административные) и косвенные (экономические) методы государственного регулирования предпринимательской деятельности
Тема 4.	Объекты предпринимательских правоотношений.	Понятие и виды объектов предпринимательских отношений. Имущественные права. Материальные и нематериальные ресурсы бизнес-структур. Работы и услуги как разновидность материальных благ. Интеллектуальная собственность и ее правовая защита, патентное право.
Тема 5.	Договорное право	Договор как правовой институт. Понятие, признаки, элементы сделки, правовое оформление сделки. Основные виды договоров в рамках предпринимательской деятельности. Условия действительности сделок. Признаки и причины недействительности сделок. Правовое обеспечение заключения, изменения и расторжения договора. Обеспечение исполнения договорных обязательств.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем
Тема 6.	Защита прав и интересов в бизнесе	Понятие и субъективное право на защиту. Судебный и несудебный порядок защиты прав и интересов в бизнесе. Роль судебной системы в регулировании предпринимательской деятельности. Способы и средства защиты прав предпринимателей. Понятия и виды ответственности предпринимателей. Основания и условия наступления ответственности предпринимателей

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины « Правовая среда бизнеса» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся: опрос (О), задание (З), кейс (К), дискуссия (Д).

4.1.2. Промежуточная аттестация проводиться в форме зачета .

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Сущность, принципы и методы правового обеспечения бизнеса	Опрос, задание.
Тема 2. Нормативное регулирование деятельности бизнесструктур. Формы организации бизнеса.	Опрос,задание.
Тема 3. Государственное регулирование и контроль предпринимательской деятельности	Опрос, тест.
Тема 4.Объекты предпринимательских правоотношений.	Опрос, задание.
Тема 5.Договорное право	Опрос, тест.
Тема 6.Защита прав и интересов в бизнесе	Опрос, эссе.

Тема 1.
Сущность, принципы и методы правового обеспечения бизнеса

Опрос.

1.Сущность и признаки предпринимательской деятельности. Понятие, предмет и методы предпринимательского права.

2.Предпринимательские правоотношения. Общие принципы правового регулирования бизнеса.

3. Источники предпринимателььского права.

4.Национальные особенности правового регулирования бизнеса.

Задание:

1. Из содержания п. 1 ст. 2 ГК РФ к числу общих признаков предпринимательской деятельности могут быть отнесены: самостоятельность, систематическое получение прибыли как цели, предпринимательский риск. Но при этом существует несколько различных определений понятия «предпринимательство».

Так, А.В. Бусыгин видит в предпринимательстве особый вид экономической активности, направленной на извлечение прибыли и основанной на инициативе, ответственности и инновационной предпринимательской идее.

В.Ф. Попондопуло определяет предпринимательскую деятельность как совокупность правомерных волевых действий, совершаемых профессионально, систематически в целях извлечения прибыли на свой риск лицом, зарегистрированным в качестве предпринимателя. По мнению же Т.В. Кашаниной, предпринимательство – это инициативная деятельность хозяйственных субъектов, в основе которой лежит самостоятельность, личная заинтересованность и ответственность, новаторство и риск предпринимателя.

Проанализируйте вышеуказанные определения. Какой из признаков предпринимательской деятельности Вы бы выделили в качестве главного? Сделайте вывод о наиболее важных, на Ваш взгляд, составных частях (дефиниторах) понятия «предпринимательская деятельность».

2. Выделение предпринимательского права в самостоятельную отрасль права, существующую наряду с гражданским правом, признается далеко не всеми юристами. Одни считают, что гражданское право вместе с другими уже сложившимися отраслями права способно в полной мере регулировать предпринимательский сектор экономики. Другие исходят из необходимости конструирования отдельной отрасли – предпринимательского права.

Сравните и оцените вышеуказанные точки зрения. Каково Ваше мнение на этот счет? Аргументируйте свой ответ.

3. Организационно-правовая форма предпринимательской деятельности – понятие, сравнительно недавно вошедшее в законодательство и практику и широко используемое для характеристики организаций как самостоятельных субъектов предпринимательской деятельности. Однако зачастую это понятие фактически сводится лишь к организационной форме. Некоторые юристы указывают, что конкретные организационно-правовые формы служат важной основой характеристики предприятия.

Л.В. Осипова и И.М. Синяева считают, что организационно-правовая форма предприятия – это система норм, «определяющая отношения между партнерами по предприятию, а также отношения предприятия с другими предприятиями, физическими лицами». Одну из характеристик понятия «организационно-правовая форма» предложил профессор С.Э. Жилинский. По его мнению, это понятие концентрированно воплощает общие для всех субъектов предпринимательской деятельности сущностные организационные и правовые признаки.

Проанализируйте предлагаемые правовой наукой трактовки понятия «организационно-правовая форма предпринимательской деятельности». Какую из них Вы считаете наиболее правильной? Почему? Зачем понадобилось вводить это понятие?

Сравните предпринимательские организации различных видов. Как Вы считаете, какие организационные и правовые признаки можно считать общими для юридических лиц, предпринимательских организаций различных видов? Какими диспозитивными и императивными нормами следует регулировать их предпринимательские отношения?

4. В юридической литературе к числу дискуссионных нередко относятся проблемы правового регулирования предпринимательской и коммерческой деятельности. Ю.К. Толстой пишет: «На фоне этих действительно актуальных проблем явно надуманными выглядят попытки различить предпринимательское и коммерческое право. Предпринимательское право готовы признавать одним из внутренних подразделений гражданского права. А вот в коммерческом праве усматривают переиздание под другим наименованием хозяйственного права и не переносят его за версту».

Е.А. Суханов отмечает, что «никаких оснований различать предпринимательское и коммерческое право нет. Все признаки предпринимательской деятельности, закрепленные в законе, полностью приложимы и к коммерческой деятельности. Равным образом коммерческая деятельность, как и предпринимательская, не сводится к отношениям по горизонтали,
но охватывает также и отношения по вертикали, то есть по организации указанной деятельности. Совпадает и субъективный состав предпринимательской деятельности, с одной стороны, и коммерческой деятельности
с другой».

По мнению В.С. Белых, «в первую очередь необходимо разобраться в понятийном аппарате. Дело в том, что в юридической литературе нередко понятия «предпринимательское право», «торговое право» и «коммерческое право» рассматриваются в качестве синонимов».

В.Ф. Попандопуло практически ставит знак равенства между указанными понятиями, по его мнению, торговое, коммерческое право, предпринимательское право – это составная часть гражданского права.

Аналогичной позиции придерживается В.В. Ровный, который, исходя из тождественности предпринимательской и коммерческой деятельности, приходит к выводу о терминологическом единстве предпринимательского и коммерческого права.

Б.И. Пугинский считает, что коммерция является одним из видов предпринимательства, однако коммерческое право не имеет отношения к предпринимательскому праву.

Сравните вышеуказанные мнения. Ознакомьтесь с доводами, которые в обоснование своей позиции приводит Ю.К. Толстой, утверждающий, что нет никаких оснований различать коммерческое и предпринимательское право. Можно ли с ними согласиться? Насколько обоснована точка зрения Б.И. Пугинского?

5. По поводу источников права можно встретить различные соображения видных ученых-правоведов. Так, И.А. Покровский отмечал, что «юрист должен быть не только судьей и применителем права, а зачастую и творцом права, законодателем, хотя бы и не в формальном смысле. На его плечи сплошь и рядом возлагается обязанность вырабатывать новую норму для вновь народившихся отношений, изменить старую соответственно изменившимся условиям жизни».

Р. Давид высказывал мнение, что «можно, конечно, именовать правом лишь правовые нормы. Для тех же, кто считается с реальностью и имеет более широкий и, с нашей точки зрения, более правильный взгляд на право, доктрина в наши дни, так же, как и в прошлом, составляет очень важный и весьма жизненный источник права. Эта ее роль проявляется в том, что именно доктрина создает словарь и правовые понятия, которыми пользуется законодатель».

Г.А. Гаджиев утверждает: «В случаях применения законодательства по аналогии, при невозможности использования аналогии закона, права и обязанности сторон могут определяться с учетом общих начал и смысла законодательства, которые выявляются доктриной, что подтверждает необходимость признания ее источником права».

С каким из приведенных выше суждений Вы бы согласились? Как Вы считаете, что собой представляет юридическая доктрина как источник права? В обоснование своего вывода приведите соответствующие трактовки ученых-правоведов.

Тема 2.
Нормативное регулирование деятельности бизнесструктур. Формы организации бизнеса.

Опрос

1.Субъекты предпринимательского права:

а)коммерческие организации, б)некоммерческие организации,осуществляющие предпринимательскую деятельность; в)предприниматели без образования юридического лица; г)субьекты(холдингии,ассоциации,союзы, ТПП,ФПГ)

2.Порядок создания, реорганизации и ликвидации бизнесструктур.

3.Индивидуальные и групповые формы ведения бизнеса.

Задание

1. В хозяйственной практике дореволюционного предпринимательства России преобладали организационно-правовые формы товариществ (полного, на вере,

акционерного), которым свойственны выступления в хозяйственном обороте с указанием в фирменном наименовании имен всех участников и полная имущественная ответственность по обязательствам.

Однако в России с конца 1980-х годов предпринимательская деятельность стала развиваться в форме Обществ с ограниченной ответственностью (ООО).

Имел ли экономическое и юридическое значение уставный капитал для определения организационно-правовой формы предпринимательской деятельности? Почему это формирование началось не в форме товариществ, а в форме обществ с ограниченной ответственностью? Ответ обоснуйте.

2. Из состава товарищества на вере, состоящего из трех полных товарищей и четырех товарищей-коммандитистов, выбыли: а) один полный товарищ; б) один товарищ – коммандитист; в) два полных товарища; д) четыре товарища-коммандитиста.

Какие правовые последствия должны наступить для товарищества в каждом из указанных случаев?

3. Граждане Иванов и Петров решили учредить полное товарищество, но, получив отказ в регистрации, обратились в арбитражный суд с иском к Инспекции ФНС России о признании недействительным решения об отказе в государственной регистрации товарищества. Инспекция возражала против исковых требований в связи с тем, что Иванов и Петров не имеют статуса индивидуальных предпринимателей.

Какое решение должен вынести суд? При поиске ответа уточните, кто может быть участником полного товарищества.

4. Товарищество на вере «Сухов и компания» по просьбе акционерного общества «Обь» перечислило последнему 100 млн руб. для закупки строительного оборудования. Перечисление было совершено на основании письма АО «Обь», в котором содержалось обязательство вернуть деньги через 80 дней. По истечении указанного срока АО «Обь» денег не возвратило, в связи с чем товарищество предъявило иск в арбитражный суд. В арбитражном суде представитель АО М.В. Терпсихоров заявил, что между сторонами возникло кредитное обязательство, а кредитование организаций – это разновидность банковской деятельности, осуществляемой по лицензии Центробанка, товарищество же совершило кредитную сделку без получения лицензии в установленном порядке. Адвокат С.А. Гулькин, представляющий интересы товарищества, заявил, что между сторонами был заключен договор займа, а не кредитный договор. На совершение договора займа лицензия не требуется. Кроме того, он предложил суду проводить различие между договором займа, кредитным договором и договором банковской ссуды.

Как Вы считаете, кто прав в этом споре?

Общества с ограниченной ответственностью (ООО)

5. В 2009 г. в корпоративном законодательстве появился новый институт акционерных соглашений и договоров об осуществлении прав участников ООО. Судебная практика применения этих норм только складывается, а в научной доктрине встречаются порой

противоположные точки зрения об оценке сущности этого института. Одни специалисты полагают, что заключенные по российскому праву акционерные соглашения (ст. 32 Закона «Об акционерных обществах») или договоры об осуществлении прав участников (п. 3 ст. 8 Закона «Об обществах с ограниченной ответственностью»), подобно соглашениям акционеров по английскому праву, могут предусматривать иные по отношению к предусмотренным законодательством права или иной объем прав, в том числе в сфере корпоративного управления. Другие, напротив, утверждают, что соглашения акционеров не что иное, как гражданско-правовой договор, который не может содержать условия, противоречащие императивным нормам законодательства, и предусматривать какие-либо новые права (обязанности) участников, он только устанавливает порядок осуществления прав.

Кто, с Вашей точки зрения, ближе к истине в этой дискуссии? Попытайтесь в этой связи спрогнозировать возможные подходы российской судебной системы к толкованию положений законодательства об акционерных соглашениях (соглашениях участников).

6. Государственное унитарное предприятие заключило договор на выполнение строительных работ с ООО «Строймонтаж». Согласно этому договору подрядчик обязался выполнить монтаж специального оборудования. Цена договора превышала на 10% величину уставного фонда унитарного предприятия.

Территориальное управление Федерального агентства по управлению государственным имуществом обратилось в арбитражный суд с иском о признании договора недействительным на том основании, что необходимо получение предварительного согласия собственника унитарного предприятия в соответствии со ст. 23 Закона «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях».

Общество с ограниченной ответственностью «Строймонтаж» в отзыве на иск указало, что договор на выполнение строительных работ не направлен на отчуждение имущества предприятия или его обременения, в связи с чем отсутствуют основания для применения ст. 23 указанного Закона.

Кроме того, ООО «Строймонтаж» указало, что заключенная с государственным унитарным предприятием сделка не может рассматриваться как крупная, поскольку совершена в процессе обычной хозяйственной деятельности.

Обоснованы ли доводы сторон? Какое решение, по Вашему мнению, должен вынести суд?

7. Волосовская фирма, ООО «Вектор», заключила с товарной биржей «Северный лес» договор о приобретении брокерского места за 200 тыс. руб. Эта сумма была перечислена на счет биржи, а ООО «Вектор» было включено в опубликованный состав членов товарной биржи «Северный лес».

В связи с резким падением объемов товарных операций ООО «Вектор» решило прекратить свою деятельность на бирже, заявило об одностороннем отказе от договора на приобретение брокерского места и потребовало вернуть ему 200 тыс. руб.

Биржа возражала против заявления требований и объяснила, что средства, перечисленные ООО «Вектор», являются вкладом в уставной фонд биржи и могут быть возвращены заявителю только по решению общего собрания, которое состоится в конце года.

Дайте правовой анализ взаимоотношений товарной биржи «Северный лес» и ООО «Вектор». В какой организационно-правовой форме создаются биржи? Подлежит ли удовлетворению требование ООО «Вектор»?

8. Торговые организации, как показывает мировой и отечественный опыт, могут создаваться в разных организационно-правовых формах. Поэтому большое значение приобретает вопрос о том, какие факторы экономического, производственно-технического и юридического характера надо учитывать при выборе организационно-правовой формы для конкретной торговой организации.

Б.И. Пугинский предлагает при выборе организационно-правовой формы учитывать обеспечение эффективности управления и контроля за имуществом торговой организации, льготный режим налогообложения, производительность труда и обеспечиваемый ею рост прибыли, сохранение за учредителями прав на передаваемое в уставный капитал имущество и другие факторы.

И.А. Бланк к общим факторам, определяющим выбор организационно-правовой формы деятельности торговой организации, относит намечаемый масштаб торговой деятельности, ее капиталоемкость, темпы развития организации в стратегической перспективе, особенности предоставления налоговых и иных льгот, государственное регулирование минимального размера уставного капитала.

С каким из приведенных выше мнений Вы бы согласились? Почему? Какие организационно-правовые формы коммерческой деятельности относятся к корпоративным в российском, англосаксонском, европейском и континентальном праве?

9. Известно, что субъекты коммерческой деятельности могут существовать в различных организационно-правовых формах. Вместе с тем по этому поводу есть несколько мнений. О.Н. Садинов, например, считает, что принцип определенного круга организационно-правовых форм юридических лиц позволяет исключить создание конструктивно устойчивых юридических лиц.

И.Н. Веденин полагает, что перечень организационно-правовых форм коммерческих фирм не должен носить исчерпывающего характера.

По мнению В.Н. Коваленко, коммерческие фирмы, то есть организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, могут создаваться исключительно в тех организационно-правовых формах, которые предусмотрены для них Гражданским кодексом.

Оцените вышеуказанные подходы. Какой из них и почему Вам импонирует? Ответ обоснуйте.

10. Орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц, обратился в арбитражный суд с иском о ликвидации общества с ограниченной ответственностью на том основании, что его участники, приняв решение о ликвидации, не

назначили ликвидационную комиссию и не установили порядок и срок проведения ликвидации.

Какое решение, по Вашему мнению, должен принять суд?

Тема 3.

Государственное регулирование и контроль предпринимательской деятельности

Опрос

1.Органы административного регулирования и надзора за предпринимательской деятельностью. Компетенция органов государственной власти и местного самоуправления в сфере регулирования и контроля бизнес-структур.

2.Цели, полномочия, ресурсы, процедуры и регламенты проведения проверок деятельности бизнеса в рамках государственного регулирования и контроля.

3.Прямые (административные) и косвенные (экономические) методы государственного регулирования предпринимательской деятельности

Тест

? Одно из актуальных направлений бюджетной политики Российской Федерации составляет

увеличение управленческих расходов

отмена налогов с физических лиц

*снижение налогового пресса на хозяйствующие субъекты

наращивание внешних государственных заимствований

? Принцип бюджетного федерализма означает, что

существует только единственный бюджет федеральной власти

все налоги аккумулируются в федеральном бюджете, а затем он централизованно распределяется между территориями

*каждый субъект федерации и местные власти формируют свой бюджет

региональные власти никаких финансовых отношений с центром не имеют

? Бюджетный процесс включает в себя

бюджетную классификацию

*анализ и контроль исполнения бюджета

аудиторскую проверку деятельности Центрального банка

регулирование денежной массы в обращении

? Принцип фискального (налогового) федерализма означает

поступление всех установленных в стране налогов в федеральный бюджет

*распределение налогов и сборов в соответствии с уровнями бюджетной системы

установление региональных налогов исключительно региональными властями

взимание федеральными властями налогов с субъектов федерации

? Если государство идет на снижение налоговой нагрузки налогоплательщиков, то оно

получит выигрыш в ближайший период

*получит выигрыш в отдаленной перспективе

понесет невосполнимые потери

ничего не выиграет и не проиграет

? Для стимулирования рождаемости в России реализуется идея формирования за счет бюджета «капитала матери». Он должен использоваться на

приобретение товаров первой необходимости

приобретение товаров длительного использования

*образование детей, жилье, надбавку к пенсии матери

отдых семьи, транспортные расходы, оплату медицинских услуг

? Упрощенная система налогообложения предпринимателей малого бизнеса призвана

ограничить их стихийный рост

повысить собираемость налогов

*стимулировать развитие малого бизнеса

отстранить их участников от пользования государственными внебюджетными фондами

? Бюджетное проектирование в России с недавнего времени стало охватывать период

до одного года

в два года

*в три года

в пять лет

? Бюджетная политика государства в качестве экономического инструмента использует политику

занятости

внешнюю

*налоговую

техническую

? Если власти снижают налог, чтобы повысить уровень потребительских расходов, то речь идет о налоге

на прибыль

*подоходном

на доходы от капитала

на рекламу

? Власти снижают налог с предприятий на фонд оплаты труда (социальный налог). При этом достигается цель

необходимость сбалансировать бюджет

защита отдельных отраслей промышленности

*регулирование определенных секторов экономики

стимулирование роста доходов населения

? Государство регулирует деятельность естественных монополий в области транспорта и связи

полностью финансируя их инвестиционные потребности

полностью зачисляя полученную им прибыль в бюджет

*контролирует тарифную политику на продукцию монополий

само устанавливает цены на услуги транспорта и связи

? Деятельность государства по поддержке АПК в финансовом отношении и осуществлению закупок сельхозпродукции называется

кредитованием сельского хозяйства

развитием лизинга в АПК

*товарными интервенциями

национализацией АПК

? Управление государственным долгом российской Федерации, - это:

оплата процентов по долгу, погашение основной части долга, по согласованному графику.
оплата долга равными частями
проведение переговоров об изменении условий погашения долга.
*проведение переговоров в связи с досрочным погашением долга

? Принцип единства бюджетной системы Российской Федерации обеспечивается управлением

*государственным бюджетом
финансами
налогами
доходами населения

Тема 4.
Объекты предпринимательских правоотношений.

Опрос

1.Понятие и виды объектов предпринимательских отношений.

2.Имущественные права. Материальные и нематериальные ресурсы бизнес-структур.

3.Работы и услуги как разновидность материальных благ.

4.Интеллектуальная собственность и ее правовая защита, патентное право.

Эссе.

1.Объекты предпринимательских прав .

2. Имущество как объект предпринимательского права.

3. Товары как объект предпринимательского права.

4. Услуги как объект предпринимательского права.

5. Деньги и ценные бумаги как объект предпринимательского права.

6. Результаты интеллектуальной деятельности как объект предпринимательского права

Тема 5.

Договорное право

Опрос

1.Договор как правовой институт. Понятие, признаки, элементы сделки, правовое оформление сделки.

2.Основные виды договоров в рамках предпринимательской деятельности. Условия действительности сделок. Признаки и причины недействительности сделок.

3.Правовое обеспечение заключения, изменения и расторжения договора.

4. Обеспечение исполнения договорных обязательств.

Тест.

#1. Договорное право является

1. самостоятельной отраслью права

2. подотраслью гражданского права

*3. институтом гражданского права в рамках подотрасли обязательственного права

4. межотраслевым институтом

#2. Обязанность заключить договор может быть предусмотрена

1. федеральным законом

2. федеральными законами или иными правовыми актами

3. федеральным законом или добровольно принятым стороной обязательством

*4. федеральным законом, иным правовым актом или добровольно принятым стороной обязательством

#3. Примерные условия договора при отсутствии отсылки к ним в договоре

*1. могут применяться к отношениям сторон в качестве обычая делового оборота

2. не могут применяться к отношениям сторон

3. используются в качестве формуляра

#4. Обратную силу в отношении договорных отношений

*1. могут придать себе лишь нормы федерального закона

2. не имеют какие-либо нормы, так как действует принцип стабильности договоров

3. могут придать себе нормы закона или иного правового акта

4. могут придать себе лишь нормы указа Президента РФ

#5. Реальным называется договор, который

1. считается заключённым после передачи вещи, независимо от достижения сторонами соглашения

*2. считается заключённым после передачи вещи, следующей за достижением сторонами соглашения

3. заключается по поводу реального товара

3. содержит обязательство по передаче вещи

#6. Непоименованные договоры могут быть

1. как консенсуальными, так и реальными

2. только консенсуальными

3. только реальными

*4. по общему правилу консенсуальными, если в соглашении сторон не установлено иное

#7. Договор, не содержащий условий о его возмездности

1. является возмездным

*2. предполагается возмездным

3. является безвозмездным

4. предполагается безвоздмездным

#8. Односторонне-обязывающим договором называется

1. односторонняя сделка

*2. двух- или многосторонняя сделка, на основании которой у одной стороны возникают только права, а у другой – только обязанности

3. договор, не влекущий возникновение у сторон взаимных прав и обязанностей

4. договор, заключённый одной стороной

#9. Конструкция реального договора может быть предусмотрена

1. соглашением сторон

2. законом или иным правовым актом

*3. только законом

4. примерными условиями договоров

#10. Возмездным называется договор, на основании которого предоставлению одной стороны противостоит

1. денежная оплата

2. эквивалентное встречное предоставление

3. встречное предоставление

*4. денежная оплата, выполнение работ или оказание услуг

#11. Синаллагматическим называется

1. возмездный договор

*2. взаимообязывающий контрагентов договор

3. договор, подлежащий нотариальному удостоверению

4. общецелевой договор

#12. Если в ответе на оферту выражено согласие адресата с существенными условиями договоров, но имеются разногласия по иным условиям

1. такой ответ считается отказом от заключения договора

*2. такой ответ является новой офертой

3. такой ответ считается акцептом под условием

4. такой ответ является акцептом, влекущим признание договора заключённым без условий, по которым возникли разногласия

#13. Если стороны не достигли соглашения по одному существенному условию договора,

1. договор является недействительным

2. договор является заключённым, но без условия, по которому возникли разногласия, если имеются иные согласованные сторонами существенные условия договора

*3. договор является незаключённым

4. у сторон возникает безусловное право передать преддоговорный спор на разрешение суда

#14. Субъективно-существенные условия договоров приобретают значение существенных условий

1. на основании соглашения сторон

*2. на основании волеизъявления одной стороны преддоговорного процесса

3. на основании решения суда

4. лишь на основании прямого указания закона

#15. Если договору, требующему государственной регистрации, придана надлежащая форма, но одна из сторон уклоняется от его регистрации, суд вправе по требованию другой стороны вынести решение

1. о признании договора действительным

2. о признании договора недействительным

3. о понуждении уклоняющейся стороны к явке в регистрирующий орган

*4. о регистрации договора, являющееся основанием для государственной регистрации

#16. Письменная форма обязательна для договоров

*1. с участием хотя бы на одной стороне организации или с участием гражданина на сумму, превышающую 10 (десять) тысяч рублей

2. с участием на обеих сторонах организаций или с участием гражданина на сумму, превышающую 10 (десять) тысяч рублей

3. с участием хотя бы на одной стороне организации или между гражданами на сумму, превышающую 10 (десять) тысяч рублей

4. в которых участвуют только юридические лица

#17. Если сторонами не соблюдено требование о заключении договора в письменной форме, договор является

1. ничтожным

2. действительным

3. недействительным, если в законе или в соглашении сторон прямо это

#18. По общему правилу молчание после получения оферты означает

1. акцепт оферты

*2. отказ от акцепта

3. новой офертой

4. особого рода нарушение обязательства

#19. При недостаточности суммы платежа для полного погашения денежного обязательства, погашение производится в следующей очерёдности

*1. издержки кредитора; основной долг; сумма процентов за правомерное и за не правомерное пользование денежными средствами

2. издержки кредитора; основной долг; проценты за правомерное пользование; проценты за неправомерное пользование денежными средствами

3. основной долг; проценты за правомерное пользование; издержки кредитора; проценты за неправомерное пользование денежными средствами

4. проценты за правомерное пользование; издержки кредитора; основной долг; проценты за неправомерное пользование денежными средствами

#20. Удержание может быть использовано стороной договора

1. при наличии условия об этом в договоре

2. при наличии правила об этом в нормах о конкретном виде обязательства

3. только на основании решения суда

*4. независимо от каких-либо условий – на основании общих норм об удержании

21. Делегация допускается лишь

1. по решению суда

2. на основании закона

*3. с согласия кредитора

4. по воле должника

22. Правила о переходе прав кредитора к другому лицу к регрессным требованиям

1. не применяются

2. применяются

*3. применяются с учётом характера обязательства

4. применяются при наличии соответствующего соглашения сторон

23. Возвращение сторонам исполненного до расторжения договора по общему правилу

1. допускается

*2. не допускается

3. допускается, если иное не предусмотрено договором

4. допускается, если иное не предусмотрено законом

24. Проценты, подлежащие уплате за пользование чужими денежными средствами, по правовой природе являются

*1. законной неустойкой

2. разновидностью убытков

3. самостоятельной формой гражданско-правовой ответственности

4. основным долгом

25. Одновременное взыскание неустойки и процентов за пользование чужими денежными средствами

1. допускается

2. допускается, если неустойка является законной

*3. допускается при наличии прямого указания об этом в договоре

4. не допускается

26. В договорном праве действует презумпция

1. невиновности должника

2. виновности должника

*3. безвиновной ответственности должника

4. неосторожности должника

27. Уменьшение неустойки допускается

1. должником при невозможности уплаты её в полном объёме

*2. судом при явной несоразмерности её последствиям нарушения обязательства

3. судом при установлении невозможности уплаты её должником в полном объёме

4. только в отношении должника – гражданина при доказанности его тяжёлого имущественного положения

28. В случае нарушения должником обязательства, кредитор, по общему правилу, вправе потребовать уплатить

*1. неустойку, возместить убытки, исполнить обязательство в натуре - в случае ненадлежащего исполнения должником обязательства

2. неустойку, возместить убытки, исполнить обязательство в натуре - в случае неисполнения должником обязательства

3. неустойку и возместить убытки, без права понуждения к исполнению обязательства в натуре - в случае ненадлежащего исполнения должником обязательства

4. неустойку и возместить убытки, без права понуждения к исполнению обязательства в натуре - в случае неисполнения должником обязательства

29. Размер законной неустойки в договоре

1. может быть уменьшен или увеличен

2. не может быть изменён

3. может быть только уменьшен

*4. может быть только увеличен

20. Ущерб в гражданском праве является

1. денежным выражением вреда

2. имущественным вредом в натуре

*3. денежным выражением имущественного вреда

4. денежным выражением неимущественного вреда

31. При невозврате имущества, находившегося в доверительном управлении, учредитель управления вправе

*1. истребовать имущество в порядке виндикации

2. применить негаторную защиту права собственности

3. понудить к исполнению обязанности в натуре

4. потребовать возмещения убытков

32. В гражданском праве различаются следующие виды неосторожности как формы вины

1. небрежность и самонадеянность

2. прямая и косвенная

*3. простая и грубая

4. не различаются

33. В теории гражданского права договоры принято подразделять на

1. основные и предварительные

2. в пользу участников и в пользу третьих лиц

3. возмездные и безвозмездные

4. взаимосогласованные и присоединения

*5. верно все вышеперечисленное

34. Сущность предварительного договора -

1. договор в пользу третьего лица является новеллой в современном гражданском праве

*2. необоснованное уклонение одной из сторон, заключившей предварительный договор, от заключения основного договора может повлечь для нее по требованию другой стороны решение суда о понуждении заключить договор

3. договоры в пользу третьих лиц и договоры в пользу их участников различаются в зависимости от того, кто может требовать исполнения договора

4. взаимный договор — такой договор, где «каждая из сторон приобретает права и одновременно несет обязанности по отношению к другой стороне»

35. Неверным является суждение:

1. для заключения договора последний должен пройти две стадии. Одна из сторон, по крайней мере, должна направить другой стороне предложение о заключении договора (оферту). Другая сторона должна принять это предложение, что называется акцептом

*2. сторона, которая выдвинула предложение о договоре, именуется акцептантом, а сторона, принимавшая предложение, — оферентом

3. публичная оферта - это предложение, содержащее все существенные условия договора, из которого усматривается воля лица, делающего предложение, заключить договор на указанных в предложении условиях с любым, кто отзовется

4. до получения оферты ее адресатом она никак не связывает оферента, и он может ее отозвать и значит снять свое предложение о заключении договора;

5. когда оферта сделана устно и без указания срока для акцепта, договор считается заключенным, если другая сторона немедленно заявила о ее акцепте (п. 2 ст. 442 ГК)

36. От определения времени заключения договора зависит ряд принципиальных обстоятельств:

1. возможности отзыва оферты либо утраты её силы вследствие смерти оферента или объявления его недееспособным

2. определения нормативных актов, применяемых к договору, в случаях, когда такие акты отменялись или изменялись в промежуток времени между отправкой оферты и получением акцепта

3. определения дееспособности стороны, заключившей договор

4. определения места заключения договора (от чего зависит подсудность возникающего спора из договора)

*5. все перечисленное в других пунктах

37. Неверным является вариант ответа:

1. содержание договора составляют условия, по которым достигнуто соглашение

2. к существенным условиям договора относят те условия, которые прямо указаны в законе и других правовых актах именно как существенные

3. обычными условиями договора называют те, которые не нуждаются в согласовании. Независимо от воли участников договора они уже предусмотрены в соответствующих нормативных актах и вступают в действие в момент заключения договора, т.е. автоматически;

*4. случайными условиями договора считаются такие, которые не предусмотрены договором, но приобретают юридическую силу в момент их существования

5. договор является одним из видов сделок, потому к его форме применяются общие правила о форме сделок

38. Неверным является вариант ответа:

1. предварительный договор — соглашение сторон о заключении в будущем основного договора

2. необоснованное уклонение одной из сторон, заключившей предварительный договор, от заключения основного договора может повлечь для нее по требованию другой стороны решение суда о понуждении заключить договор

3. договоры в пользу третьих лиц и договоры в пользу их участников различаются в зависимости от того, кто может требовать исполнения договора

*4. договор в пользу третьего лица является новеллой в современном гражданском праве

5. взаимный договор — такой договор, где «каждая из сторон приобретает права и одновременно несет обязанности по отношению к другой стороне»

39. Контрагенты договора могут предусмотреть ответственность.

Какой из ответов неверный?

1. возмещение прямых и (или) косвенных убытков

2. пеню за просрочку в выполнении взаимных обязательств

3. штраф в определенном размере от суммы договора при отказе от выполнения или невыполнении условий контракта и т.д.

4. любую ответственность при условии: ответственность сторон должна соответствовать закону, т.е. не противоречить ему

*5. института договорной ответственности не существует в современном гражданском праве

40. Внедоговорными называют обязательства, возникающие в результате

1. передачи имущества собственником другому лицу
*2. неосновательного обогащения
3. выполнения работы должником по заказу кредитора
4. передачи кредитором имущества должнику в пользование

41. Должник — это сторона обязательства,

1. имеющая право выбора варианта поведения
*2. обязанная совершить определенное действие либо воздержаться от совершения действия
3. не имеющая ни прав, ни обязанностей
4. управомоченная требовать совершения определенного действия или воздерживаться от действия

42. Основным принципом договора является принцип

1. законности
2. равноправия сторон
*3. свободы договора

43. Офертой признается

*1. адресованное одному или нескольким конкретным лицам предложение, которое достаточно определенно и выражает намерение лица, сделавшего предложение, считать себя

заключившим договор с адресатом, которым будет принято предложение
2. ответ лица, которому адресовано предложение о заключении договора, о его принятии
3. направление проекта договора одному или нескольким лицам, имеющим намерение заключить договор

44. В случае, когда заключение договора обязательно, сторона, которой направлена оферта, должна направить другой стороне извещение об акцепте со дня получения оферты в течение

1. десяти дней
2. пятнадцати дней
*3. тридцати дней
4. двух месяцев

#45. Договор, считающийся заключённым с момента достижения сторонами соглашения по всем существенным условиям, называется _____ .

Правильный ответ: консенсуальным.

#46. Договор, основанный на лично-доверительных отношениях сторон, называется _____ .

Правильный ответ: фидуциарным.

#47. При отсутствии в предварительном договоре срока заключения основного договора, он должен быть заключён в течение _____года .

Правильный ответ: одного

#48. Условия договора, изменяющие, отменяющие или добавляющие обычные условия, называются _____ .

Правильный ответ: случайными

#49. Договор займа у ломбарда удостоверяется выдачей ломбардом залогового _____ .

Правильный ответ: билета

#50. Прекращение обязательств в силу предоставления отступного осуществляется на основании _____:

Правильный ответ: соглашения

Тема 6 Защита прав и интересов в бизнесе

Опрос

1. Понятие и содержание права на защиту.
2. Объекты защиты.
3. Злоупотребление властью: понятие и значение.
4. Способы и формы защиты.
5. Государственный контроль (надзор): понятие и значение.Виды государственного контроля (надзора).
6. Формы государственного контроля (надзора).
7. Значение Федерального закона «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора)».
8.Ответственность, применяемая к государственным должностным лицам по инициативе субъектов предпринимательской деятельности.
9. Освобождение имущества от ареста (исключение из описи). Обжалование действий (бездействия) должностных лиц.

Темы эссе:

1.Понятие и субъективное право на защиту. Судебный и несудебный порядок защиты прав и интересов в бизнесе.
2.Роль судебной системы в регулировании предпринимательской деятельности. Способы и средства защиты прав предпринимателей.
3.Понятия и виды ответственности предпринимателей. Основания и условия наступления ответственности предпринимателей

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине « Правовая среда бизнеса» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Для оценки освоения компетенции УК1; УК6 используются следующие материалы:

- Для проверки знаний- вопросы.
- Для проверки умений - тесты.
- Для проверки практических навыков управления проектами – практико-ориентированные задания.

Оценочные материалы промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий.	Б1.В.ДВ.07.01	

УК6	Способен определять и реализовать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.	Б1.В.ДВ.07.01	

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
Б1.В.ДВ.07.01	знания: в области: - актуальных норм организации, ведения и развития бизнеса; - особенностей правового регулирования деятельность субъектов предпринимательства, защиты прав и интересов бизнеса, в том числе в судебном порядке; -	Знания Систематизированные, глубокие и полные Умения Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации Личностные качества Ярко выражены

	умения: практического применения норм предпринимательского и корпоративного права для развития бизнеса; - составления необходимых документов для создания, ведения и развития бизнеса; - анализа и оценки действующего законодательства с целью достижения наибольшей эффективности ведения бизнеса; - самостоятельно осуществлять поиск нормативно-правовых актов, регулирующих предпринимательскую деятельность; - ориентироваться в законодательстве и правильно применять нормы регулирования бизнеса в практической деятельности; - анализировать гражданско-правовые отношения субъектов предпринимательской деятельности; - составлять, оформлять и проверять правильность заполнения документов, необходимых для осуществления предпринимательской деятельности	

	навыки: - самостоятельной работы с нормативно-правовыми источниками в области регулирования предпринимательской деятельности, техники оформления необходимых для ведения бизнеса документов и формирования документационной базы развития предпринимательской деятельности; методики оценки нормативно-правовой базы и анализа соответствия предпринимательской деятельности действующим правовым нормам	

Список вопросов для подготовки к зачёту с оценкой по дисциплине « Правовая среда бизнеса».

1.Сущность и признаки предпринимательской деятельности.
2.Понятие, предмет и методы предпринимательского права.
3.Предпринимательские правоотношения. Общие принципы правового регулирования бизнеса.
4.Национальные особенности правового регулирования бизнеса.
5.Субъекты предпринимательского права.
6.Порядок создания, реорганизации и ликвидации бизнесструктур. Индивидуальные и групповые формы ведения бизнеса.
7.Органы административного регулирования и надзора за предпринимательской деятельностью.
8.Компетенция органов государственной власти и местного самоуправления в сфере регулирования и контроля бизнес-структур.
9.Цели, полномочия, ресурсы, процедуры и регламенты проведения проверок деятельности бизнеса в рамках государственного регулирования и контроля.
10.Прямые (административные) и косвенные (экономические) методы государственного регулирования предпринимательской деятельности
11.Понятие и виды объектов предпринимательских отношений. Имущественные права. Материальные и нематериальные ресурсы бизнес-структур.
12.Работы и услуги как разновидность материальных благ. Интеллектуальная собственность и ее правовая защита, патентное право.
13.Договор как правовой институт.
14.Понятие, признаки, элементы сделки, правовое оформление сделки.
15.Основные виды договоров в рамках предпринимательской деятельности.
16.Условия действительности сделок. Признаки и причины недействительности сделок.
17.Правовое обеспечение заключения, изменения и расторжения договора. Обеспечение исполнения договорных обязательств.
18.Понятие и субъективное право на защиту.
19.Судебный и несудебный порядок защиты прав и интересов в бизнесе. Роль судебной системы в регулировании предпринимательской деятельности.
20.Способы и средства защиты прав предпринимателей.
21.Понятия и виды ответственности предпринимателей.
22.Основания и условия наступления ответственности предпринимателей
23. Понятие и содержание права на защиту.
24. Объекты защиты.
25. Злоупотребление властью: понятие и значение.
26. Способы и формы защиты.
27. Государственный контроль (надзор): понятие и значение.Виды государственного контроля (надзора).
28. Формы государственного контроля (надзора).
29. Значение Федерального закона «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора)».
30.Ответственность, применяемая к государственным должностным лицам по инициативе субъектов предпринимательской деятельности.
31. Освобождение имущества от ареста (исключение из описи). Обжалование действий (бездействия) должностных лиц.

Тест по дисциплине « Правовая среда бизнеса»

1**. Регистрацию юридических лиц осуществляет**

*Федеральная налоговая служба

Министерство по налогам и сборам РФ

Министерство финансов РФ

Министерство экономики РФ

2. Коммерческие организации создаются в форме

потребительских кооперативов

*государственных и муниципальных унитарных предприятий

общественных и религиозных организаций

благотворительных и иных фондов

3. Заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица физическое лицо

не имеет права

имеет право

* имеет право, но лишь при условии регистрации в качестве индивидуального предпринимателя

имеет право, но лишь по решению органов исполнительной власти

4. Участниками полных товариществ могут быть

коммерческие организации и государственные органы

*индивидуальные предприниматели и коммерческие организации

коммерческие организации и органы местного управления

государственные органы и органы местного управления

5. Участники общества с ограниченной ответственностью

отвечают по его обязательствам, но несут риск убытков, связанных с деятельностью общества

несут риск убытков, связанных с деятельностью общества

отвечают по его обязательствам

*не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими долей

6. Число членов производственного кооператива должно быть не менее

трех

*пяти

десяти

двадцати

7. В форме унитарного предприятия могут быть созданы только

*государственные и муниципальные предприятия

фонды и учреждения

хозяйственные товарищества и общества

производственные и потребительские кооперативы

8. Гражданин вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента

получения паспорта

достижения совершеннолетия

когда он стал эмансипированным

*государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя

9. Фермерское хозяйство считается созданным

с момента вступления главы хозяйства в союз фермеров

с момента начала предпринимательской деятельности

*со дня его государственной регистрации

с момента государственной регистрации главы хозяйства в качестве индивидуального предпринимателя

11. К юридическим лицам, в отношении которых их участники имеют обязательственные права, относятся

* хозяйственные товарищества, производственные кооперативы

государственные унитарные предприятия

муниципальные унитарные предприятия

учреждения, финансируемые собственниками

12. К юридическим лицам, в отношении которых их учредители не имеют ни обязательственных прав, ни вещных прав относятся

учреждения, финансируемые собственниками

государственные унитарные предприятия

*общественные и религиозные организации и объединения, фонды, союзы

дочерние предприятия

13. Правоспособность юридического лица возникает в момент

принятия решения о его создании

открытия счета в банке

начала его деятельности

*его государственной регистрации

14. Коммерческие организации создаются в том числе в форме

*государственных и муниципальных предприятий

ассоциаций и союзов

учреждений

финансово-промышленных групп

15. Уставный капитал общества с ограниченной ответственностью не может быть менее _____ тысяч рублей.

20
15
*10
5

16. К компетенции исполнительного органа общества с ограниченной ответственностью относится

распределение его прибыли и убытков
утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов
*осуществление текущего руководства его деятельностью
изменение размера уставного капитала

17. Учредительным документом общества с ограниченной ответственностью является

устав и учредительный договор
учредительный договор
*устав
договор о создании общества

– **18. Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного, заранее определенного круга лиц, признается:**

*закрытым акционерным обществом
открытым акционерным обществом
производственным кооперативом
потребительским кооперативом

– **19.Уставный капитал закрытого акционерного общества должен быть не менее _____ МРОТ.**

50
*100
150
200

– **20.Учредительными документами акционерных обществ являются**

*устав

учредительный договор

устав и учредительный договор

– **21.Учредительными документами обществ с дополнительной ответственностью являются**

*устав

учредительный договор

устав и учредительный договор

– **22.Учредительными документами производственного кооператива являются**

*устав

учредительный договор

устав и учредительный договор

– **23.Число акционеров закрытого акционерного общества не должно превышать**

100

*50

75

– **24.Понятие предприятия как объекта гражданского права определяет**

разновидность юридического лица

*имущественный комплекс для осуществления предпринимательской деятельности

организационно-правовые формы предпринимательской деятельности

– **25.Коммерческими организациями признаются**

любые организации, имеющие самостоятельный баланс или смету

любые организации, получающие прибыль, независимо от цели своей деятельности

*организации, исследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности

– **26.Вопрос об увеличении уставного капитала акционерного общества вправе решить**

совет директоров

*общее собрание акционеров

генеральный директор акционерного общества

– **27.Членами производственного кооператива могут быть**

граждане

*граждане и юридические лица

*юридические лица

– **28. К учредительным документам хозяйственного партнерства относят**

*устав

учредительный договор

устав и учредительный договор

29. Вкладчик товарищества на вере имеет право

участвовать в управлении товариществом
*получать часть прибыли товарищества
участвовать в ведении дел товарищества
оспаривать действия полных товарищей по управлению и ведению дел товарищества

30. Число участников в обществе с дополнительной ответственностью должно быть не более

40
20
*50

30

1. Индивидуальный предприниматель – это гражданин, имеющий право заниматься предпринимательской деятельностью без образования _____1_____ лица с момента его государственной ____2_____ в этом качестве.

Правильный ответ: 1 **– юридического** 2 – **регистрации**

2._____ – это образование на базе прекратившего существование юридического лица двух и более самостоятельных юридических лиц:

(вписать слово с прописной буквы)

Правильный ответ: **Слияние**

3. Производственные кооперативы осуществляют деятельность на основе _____, объединения, членства.

Правильный ответ: **самоуправляемости**

4. Предпринимательская деятельность – это самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение _____ от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными государством в этом качестве.

Правильный ответ: **прибыли**

5. Предприниматель – это _____ субъект рыночных отношений, действующий на свой страх и риск в целях получения прибыли.

Правильный ответ: **самостоятельный**

6. Юридическое лицо действующим законодательством определено как организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении _____ имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Правильный ответ: **обособленное**

7. Установите соответствие между юридическими лицами и их участниками:

А. ООО	1. Учредителем выступает государство
Б. Хозяйственные товарищества	2.Учредителем может быть одно лицо
В. Унитарные предприятия	3.Участников не менее двух

Правильный ответ: **А-2 Б-3 В-1**

8. Существует два вида юридических лиц: коммерческие и _____.

Правильный ответ: **некоммерческие**

9.Установите соответствие между размером уставного капитала указанных в таблице юридических лиц:

А. ООО	1. 1000 МРОТ
Б. ЗАО	2. 10 тысяч рублей
В.ОАО	3. 100 МРОТ

Правильный ответ: **А-2 Б-3 В-1**

10. Установите соответствие количества учредителей указанных в таблице юридических лиц:

А. Хозяйственное товарищество	1. не менее 5
Б. ООО	2. не мене 2
В. Производственный кооператив	3. один

Правильный ответ: **А-2 Б-1 В-1**

11. Государственная _____ – это акт уполномоченного федерального органа исполнительной власти, осуществляемый посредством внесения в государственный реестр сведений о создании, реорганизации и ликвидации юридических лиц, а также иных сведений о юридических лицах в соответствии с действующим федеральным законодательством.

Правильный ответ: **регистрация**

12. Специальное разрешение на осуществление конкретного вида деятельности при обязательном соблюдении установленных требований и условий, выданное уполномоченным органом юридическому лицу или индивидуальному предпринимателю – _____.

Правильный ответ**: лицензия**

13. Ликвидация коммерческой организации– это прекращение существования организациибез **_____.**

Правильный ответ: **правопреемства**

14. _____ товарищество – это организация, где участники занимаются предпринимательской деятельностью от имени организации и несут ответственность принадлежащим им имуществом. *(Слово вписать с прописной буквы)*

Правильный ответ: **Полное**

15. Организация, уставной капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права его участников по отношению к организации – это _____ общество.

Правильный ответ: **акционерное**

16. Не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели, называется _____ .

Правильный ответ: **фонд**

17. _____1_____ _____2_____ – это добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной и иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами имущественных паевых взносов. *(Первое слово вписать с прописной буквы)*

Правильный ответ: 1 – **Производственный 2 – кооператив**

18. _____ на вере – это организация, где наряду с участниками, занимающимися предпринимательской деятельностью от имени организации и несущими ответственность принадлежащим им имуществом, имеется один или несколько участников-вкладчиков, которые не принимают участия в осуществлении предпринимательской деятельности и несут риск убытков в пределах внесенных ими вкладов. *(Вписать слово с прописной буквы)*

Правильный ответ: **Товарищество**

19. Учрежденная одним или несколькими лицами организация, уставной капитал которого разделен на доли и участники которого солидарно несут субсидиарную ответственность своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их долей – это общество с _____1_____ _____2_____ .

Правильный ответ: 1 – **дополнительной 2 – ответственностью.**

20._____1_____ _____2_____ – это государственное или муниципальное предприятие, являющееся коммерческой организацией, не наделенное правом собственности на закрепленное за ним имущество. *(Первое слово вписать с прописной буквы)*

Правильный ответ: 1 – **Унитарное 2 – предприятие**

21. Заполните таблицу, внеся в нее недостающие данные

Название теории сущности юридического лица	*Автор теории юридического лица и ее основные положения*
Теория _____	*Фридрих Карл фон Савиньи*: «Юридическое лицо является искусственным субъектом, созданным законодателем для условной «привязки» к нему субъективных прав и обязанностей, которые в действительности принадлежат его участникам…».
Теория _____	*Рудольф фон Иеринг*: «Права и обязанности юридического лица в действительности принадлежат тем реальным физическим лицам, которые фактически используют общее имущество и получают от него выгоды. Их общий интерес и олицетворяет юридическое лицо».

Теория _____	*А.В. Бенедиктов*: «Носителями правосубъектности государственного юридического лица являются коллектив рабочих и служащих предприятия, а также всенародный коллектив, организованный в социалистическое государство».
Теория _____	*С.И. Аскеназий*: «За каждым государственным предприятием стоит собственник его имущества – само государство. Следовательно, людской субстрат юридического лица нельзя сводить к трудовому коллективу данного предприятия. Государственное юридическое лицо – это само государство, действующее на определенном участке системы хозяйственных отношений».
Теория _____	*Ю.К. Толстой*: «Главная цель наделения организации правами юридического лица – это обеспечение возможности ее участия в гражданском обороте. Именно директор уполномочен действовать от имени организации в сфере гражданского оборота, поэтому он и является основным носителем юридической личности государственного юридического лица».

Правильный ответ:

Название теории сущности юридического лица	*Автор теории юридического лица и ее основные положения*
Теория **фикции**	*Фридрих Карл фон Савиньи*: «Юридическое лицо является искусственным субъектом, созданным законодателем для условной «привязки» к нему субъективных прав и обязанностей, которые в действительности принадлежат его участникам…».
Теория **интереса**	*Рудольф фон Иеринг*: «Права и обязанности юридического лица в действительности принадлежат тем реальным физическим лицам, которые фактически используют общее имущество и получают от него выгоды. Их общий интерес и олицетворяет юридическое лицо».

Теория **коллектива**	*А.В. Бенедиктов*: «Носителями правосубъектности государственного юридического лица являются коллектив рабочих и служащих предприятия, а также всенародный коллектив, организованный в социалистическое государство».
Теория **государства**	*С.И. Аскеназий*: «За каждым государственным предприятием стоит собственник его имущества – само государство. Следовательно, людской субстрат юридического лица нельзя сводить к трудовому коллективу данного предприятия. Государственное юридическое лицо – это само государство, действующее на определенном участке системы хозяйственных отношений».
Теория директора	*Ю.К. Толстой:* «Главная цель наделения организации правами юридического лица – это обеспечение возможности ее участия в гражданском обороте. Именно директор уполномочен действовать от имени организации в сфере гражданского оборота, поэтому он и является основным носителем юридической личности государственного юридического лица».

22. Заполните таблицу, внеся в нее недостающие данные:

Наименование организационно-правовой формы	*Определение*
_____ _____	организации, основная цель которых – получение прибыли и распределение её между участниками
_____ _____	коммерческие организации, в которых вклады в складочный капитал разделены на доли учредителей
_____ _____	коммерческие организации, в которых у участников доли в уставном капитале

_____ **с** _____ _____	коммерческая организация, участники которого не отвечают по его обязательствам и несут риск лишь в пределах своих долей в уставный капитал
_____ _____ _____	хозяйственное общество, акции которого распределяются только среди его участников

Правильный ответ

Наименование организационно-правовой формы	*Определение*
коммерческая организация	организации, основная цель которых – получение прибыли и распределение её между участниками
хозяйственные товарищества	коммерческие организации, в которых вклады в складочный капитал разделены на доли учредителей
хозяйственные общества	коммерческие организации, в которых у участников доли в уставном капитале
общество с ограниченной ответственностью	коммерческая организация, участники которого не отвечают по его обязательствам и несут риск лишь в пределах своих долей в уставный капитал
закрытое акционерное общество	хозяйственное общество, акции которого распределяются только среди его участников

23. Заполните таблицу, в которой укажите установленные в законе характеристики для каждой формы предпринимательской деятельности:

Организационно-правовые формы юр лиц *Сравнительные признаки*	*Полное товарищество*	*Общество с ограниченной ответственностью*	*Производственный кооператив (артель)*
Учредительные документы юр лица	Учредительный _____	_____	_____
Кто может быть учредители (участники) юр лица	Только индивидуальные предприниматели и (или) _____ юридические лица	Любые _____ и юридические лица в пределах своей правоспособности	Любые граждане с _____ лет.
Число участников юр лица	Не менее _____	От ___ до ___	Не менее ___ человек
Размер уставного капитала (складочного капитала, уставного фонда, паевого фонда)	_____	не менее _____	В кооперативе формируется паевой фонд, который состоит из паевых взносов членов кооператива, размер которых определяется _____
Ответственность учредителей (участников) по обязательствам юридического лица	Солидарно несут _____ ответственность принадлежащим им имуществом по обязательствам товарищества.	Не отвечают своим имуществом по обязательствам ООО и несут ответственность в _____ стоимости внесенных ими вкладов.	_____ несут ответственность по обязательствам кооператива в порядке, предусмотренном уставом кооператива.

Правильный ответ:

Организационно-правовые формы юрлиц *Сравнительные признаки*	*Полное товарищество*	*Общество с ограниченной ответственностью*	*Производствен-ный кооператив (артель)*
Учредительные документы юр лица	Учредительный **договор**	**Устав**	**Устав**
Кто может быть учредители (участники) юр лица	Только индивидуальные предприниматели и (или) **коммерческие** юрлица	Любые **граждане** и юридические лица в пределах своей правоспособности	Любые граждане с **16** лет.
Число участников юрлица	Не менее **двух**	От **1** до **50**	Не менее **5** человек
Размер уставного капитала (складочного капитала, уставного фонда, паевого фонда)	**не установлен**	не менее **10000** рублей.	В кооперативе формируется паевой фонд, который состоит из паевых взносов членов кооператива, размер которых определяется **уставом**

Ответственность учредителей (участников) по обязательствам юридического лица	Солидарно несут **субсидиарную** ответственность принадлежащим им имуществом по обязательствам товарищества.	Не отвечают своим имуществом по обязательствам ООО и несут ответственность в **пределах** (или 2-й вариант ответа – **размере**) стоимости внесенных ими вкладов.	**Субсидиарно** несут ответственность по обязательствам кооператива в порядке, предусмотренном уставом кооператива.

Шкала оценивания устных ответов на зачете с оценкой по дисциплине

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	10 (5+)	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации
		Личностные качества	Ярко выражены
	9 (5)	Знания по всем вопросам темы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы
		Личностные качества	Выраженные профессионально-личностные качества
	8 (5-)	Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и

		Личностные качества	профессиональные задачи в рамках темы Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами
Базовый (средний)	7 (4+)	Знания по всем разделам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные и полные Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
	6 (4)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточно полные и систематизированные Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
	5 (4-)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточные Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минимальный (низкий)	4 (3+)	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания
	3 (3)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Недостаточно полный объем Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий
	2 (3-)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Фрагментарные знания Низкий уровень культуры исполнения заданий

	1 (2)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания результатов тестирования и практикоориентированных заданий

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
8-10 (5) – «отлично»	80-100 %
5-7 (4) – «хорошо»	65-79%
2-4 (3) – «удовлетворительно»	50-64%
1 (2) – «неудовлетворительно»	Менее 50%

4.4. Методические материалы

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Зачет с оценкой является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

–оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

-текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточнаяаттестация студентов –оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг –интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе Красногорского филиала РАНХиГС.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи зачета с оценкой. К зачету допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации –задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5. Методические материалы для освоения дисциплины

Основными формами обучения студентов являются лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

При изучении дисциплины используются следующие формы работы:

1.Лекции, на которых рассматриваются основные теоретические вопросы данной дисциплины. Посещаемость лекций входит в балльную оценку по дисциплине и контролируется преподавателем.

2. Практические занятия, на которых проводится опрос по теоретическим вопросам изучаемых тем, разбираются проблемные ситуации, решаются задачи. Посещаемость практических занятий входит в балльную оценку по дисциплине.

При подготовке к практическому занятию следует:

- использовать рекомендованные преподавателями учебники и учебные пособия - для закрепления теоретического материала;

- разобрать, совместно с другими студентами, обсудить вопросы по теме занятия.

За работу на практическом занятии, исходя из продемонстрированных знаний, умений и навыков, студенты могут набрать определенное количество баллов.

Практические занятия являются существенной составляющей учебного процесса.

Практические занятия призваны обеспечить углубленное изучение курса, привить

обучающимся навыки самостоятельного решения практических заданий и анализа учебной информации, сформировать и развить у студентов научное мышление, умение активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать свое мнение.

Цель занятий состоит в уяснении, усвоении и закреплении студентами теоретических знаний. На практических занятиях студенты учатся творчески мыслить,

аргументировать и отстаивать свою позицию, правильно и доходчиво излагать свои мысли перед аудиторией, овладевать культурой речи.

В ходе практического занятия, в первую очередь, студенты обсуждают теоретические вопросы. Затем учащиеся сообщают варианты выполненных заданий самостоятельной работы

Выступление на занятии должно удовлетворять следующим требованиям:

1) четкое изложение теории рассматриваемого вопроса, анализ его основных положений;

2) выдвигаемые теоретические положения должны подкрепляться практическими примерами;

3) завершать ответ должны собственные выводы студента.

Важно, чтобы каждый студент стремился к активному участию в обсуждении проблем и решении задач.

На практическом занятии преподаватель может дать новые дополнительные задачи, которые необходимо решить здесь же, и тем самым проверить, насколько глубоко освоены теоретические вопросы по теме и практический материал.

3. Самостоятельная работа. В самостоятельную работу студентов входит:

- подготовка к практическому занятию (освоение теоретического материала, подготовка самостоятельных работ, проблемные вопросы);
- выполнение заданий преподавателя;
- знакомство с дополнительной литературой и со статистическими данными по изучаемым проблемам.

Самостоятельная работа студентов является неотъемлемой частью процесса обучения, специфическим педагогическим средством организации и управления самостоятельной деятельностью студентов в учебном процессе.

Самостоятельная работа может быть представлена как средство организации самообразования и воспитания самостоятельности как личностного качества. Как явление самовоспитания и самообразования самостоятельная работа студентов обеспечивается комплексом профессиональных умений студентов, в частности умением осуществлять планирование деятельности, искать ответ на непонятное, неясное, рационально организовывать свое рабочее место и время.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений.

Самостоятельная работа выполняет ряд функций:

- развивающую;
-информационно-обучающую (аудиторные занятия, не подкрепленные самостоятельной работой, становятся малорезультативными);
- ориентирующую и стимулирующую;
- воспитывающую;
- исследовательскую.

Виды самостоятельной работы, выполняемые в рамках данного курса:

1. Конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;
2. Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературы) и подготовка практических заданий, участие в тематических дискуссиях;
3. Выполнение индивидуальных работ;
4. Решение практических заданий;
5. Моделирование или анализ конкретной ситуации.

Студентам рекомендуется с самого начала освоения данного курса работать с литературой и предлагаемыми заданиями в форме подготовки к очередному аудиторному

занятию. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории. Можно отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по данному курсу имеют определенную специфику. При освоении данного курса студент может пользоваться библиотекой вуза.

Задания для самостоятельной подготовки
Приведены в темах ,см. выше ,темы.)

Тема 1.-задание
Тема 2.-задание
Тема 3. -тест
Тема 4. -эссе
Тема 5.-тест
Тема 6. -эссе

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

6.1. Основная литература[6]

Основная учебная литература

1. Предпринимательское право. Правовое сопровождение бизнеса: Учебник для магистров Издательство "Проспект" 848 стр.,2017 504 стр.,2018

2."Предпринимательское право. Правовое сопровождение бизнеса.Учебное пособие Практикум.Издательство "Проспект" 2018

3. Стребкова, Л. Н. Основы предпринимательской деятельности [Текст] : учебное пособие / Л. Н. Стребкова. – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2017.

4.Вайпан В.А.
Правовое регулирование деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства, 2018

5..Чупилкина А.Ф.
Малое предпринимательство в контексте конституционных и муниципальных реформ в России, 2018

6.2.Дополнительная литература

1.Алексеенко А. П.
Коммерческое право
Владивостокский государственный университет экономики и сервиса Учебное пособие,56 стр.,2020

2. Наниев А. Т., Писарев Г. А.
Коммерческое право. Практикум: учебно-методическое пособие

[6] Литература имеется в наличии в библиотеке Московского областного филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Издательство "Юстицинформ"Учебно-методическое пособие,84 стр.,2021

3.Толкачёв А.Н.
Коммерческое право Издательство "Дашков и К" Учебное пособие,360 стр.,2016

6.3.Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Гражданский Кодекс РФ.
2. Налоговый кодекс РФ.
3. 1. Саблин М.Т. Взыскание долгов: от профилактики до принуждения. 4-е изд., испр. и доп. М:, 2017 (система «Консультант Плюс», раздел «Комментарии законодательства»).
4. 2. Курбатов А.Я. Защита прав и законных интересов в условиях «модернизации» правовой системы России. М:, 2013 (система «Консультант Плюс», раздел «Комментарии законодательства»). 5.2 Дополнительн

6.4.Интернет-ресурсы

1.
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

- специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);
- техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет MicrosoftOffice2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций MicrosoftPowerPoint);
- экраном для демонстрации презентаций и фильмов;
- учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Красногорского филиала РАНХиГС.

В учебном процессе используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:

- демонстрационный авторский мультимедийный курс «Деловые коммуникации» в форме презентаций;
- электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (URL: http://www.iprbookshop. ru/); «Юрайт» (URL: https://www.biblio-online.ru/); «Лань» (URL:https://e.lanbook.com/).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.);
5	Информационно-справочная система «Консультант-Плюс»;
6	•Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org

	• ЭБС Ланьhttp://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт http://www.biblio-online.ru • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин, содержатся в материалах для проведения занятий лекционного и семинарского типа.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

Разделы рабочей программы дисциплины 2,4,5 и 7 дополнить и изложить в следующей редакции:

2.1. Объем дисциплины

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ): лекции, практические занятия, самостоятельная работа с применением ЭО и ДОТ.

2.3. Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	Формат проведения
Лекционные занятия	С применением ЭО и ДОТ
Практические занятия	С применением ЭО и ДОТ
Самостоятельная работа	С применением ЭО и ДОТ
Промежуточная аттестация	С применением ЭО и ДОТ
Формы текущего контроля	Формат проведения
Тестирование	В системе дистанционного обучения (СДО)
Выполнение практико-ориентированных заданий	В системе дистанционного обучения (СДО)
Эссе	В системе дистанционного обучения (СДО)
Ответ на практическом занятии, участие в дискуссии	В системе дистанционного обучения (СДО)

Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется согласно размещенному регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

С применением ДОТ проводятся тестирования, выполнение практико-ориентированных заданий, консультирование обучающихся. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

− при проведении занятий лекционного типа (с ДОТ): тестирование (ДОТ);

− при проведении занятий семинарского типа (с ДОТ): опрос (видеоконференция в Microsoft Teams, асинхронный режим, синхронный режим, выполнение письменных работ в СДО; преподаватель, реализующий дисциплину, определяет самостоятельно планы семинарских занятий;

− при контроле результатов самостоятельной работы студентов (с ДОТ): эссе / тестирование (ДОТ).

4.1.2. Зачет / экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Зачет / экзамен проводится с использованием электронного обучения с использованием всех возможных средств дистанционного взаимодействия и базы СДО Академии.

4.4. Шкала оценивания.

4.4.1. Шкала оценивания дисциплины

Форма текущего контроля и промежуточной аттестации	Критерии оценивания
Практические занятия (ДОТ)	Критерии оценивания по теме занятия и другие виды текущего контроля: правильность и полнота устного и\или письменного ответа согласно плану семинарского занятия, аргументированность позиции, расчетов и т.д. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Тестирование (ДОТ)	Проводится по каждой теме дисциплины либо применяется итогвоое тестирование. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Зачет / экзамен	Критерии оценивания и форма проведения устанавливается разработчиком он-лайн курса

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1. Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям практического (семинарского) типа

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с темой занятия и просмотра размещенных учебных и учебно-методических материалов, привязанных к существующему расписанию занятий и осваивающихся обучающимися в соответствии с этим расписанием, видео-лекций, размещенных в ДОТ. Тщательное продумывание и изучение основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, чтения текстов, выложенных в ДОТ. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

7.1. Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: Лекционные, практические занятия и самостоятельная работа проводятся с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Учебные и учебно-методические материалы размещены в системе дистанционного обучения: https://lms.ranepa.ru. В системе дистанционного обучения https://lms.ranepa.ru. могут быть размещены тексты для использования в рамках практических занятий как с использованием, так и без использования ЭО и ДОТ.

7.2. Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)
Кафедра гуманитарных, социально-экономических и естественно-научных дисциплин
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.ДВ.01.02 Правовое обеспечение управления
(код и наименование РПД)

Прав обесп. управл..
(сокращенное наименование дисциплины)

Магистратура
(уровень образования)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Очная, заочная
формы обучения

Год набора - 2023

Красногорск, 2022 г.

В соответствии с приказом ректора РАНХиГС «О внедрении типовых РПД, разработанных УМС Академии для реализации в структурных подразделениях Академии и филиальной сети» от 19 апреля 2019 г. № 02-459 рабочая программа дисциплины «Основы правового регулирования управленческой деятельности » в части содержания и перечня литературы составлена на основе типовой программы, разработанной Гульбиным Ю.Т. – к.ю.н., доц. ФЭСН Куликовым Е.С. – к.ю.н., доц. ФЭСН.

Автор-составитель:
проф., д.и.н., проф . кафедры гуманитарных,социально-экономических и естественно-научных дисциплин _____ Карпенкова Т.В.
(ученое звание, ученая степень, должность) (Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой:
канд. филос. наук , доцент, заведующий кафедрой гуманитарных, социально-экономических и естественно-научных дисциплин _____ Мирошниченко Л.Н.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (Ф.И.О.)

Рабочая программа дисциплины « Правовое обеспечение управления » рассмотрена и одобрена на заседании кафедры гуманитарных, социально-экономических и естественно-научных дисциплин

(наименование структурного подразделения)

протокол от «01». 08. 2022 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…… 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……. 6
3. Содержание и структура дисциплины…… 7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине …… …… 12
5. Методические материалы для освоения дисциплины ……..……... 65
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» …….. 69
   6.1. Основная литература……...…….. 69
   6.2. Дополнительная литература …….. 70
   6.3. Нормативно-правовые документы и иная правовая информация…….
   6.4. Интернет-ресурсы …….. 71
   6.5. Иные источники……...……... 71
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…. 71

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина «Правовое обеспечение управления» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКр-4	Организация бизнес-контактов, формирование информационных потоков и взаимодействия организации и внешней среды, подготовка, проведение и: обслуживание мероприятий (совещаний, заседаний, переговоров, конференций и т.п.), составление и оформление документации в сфере кооперации и сотрудничества;	ПКр-4/2	Критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта и профессиональным задачам

Профессиональные действия (ОТФ)[1]	Код компонента компетенции	Результаты обучения
-Консультирование клиентов компании в сфере своей	ПКр-4/2	знания: в области: - актуальных норм организации, ведения и развития

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

профессиональной деятельности; -Взаимодействие с органами государственной власти и управления, а также с другими стейкхолдерами;		бизнеса; - особенностей правового регулирования деятельность субъектов предпринимательства, защиты прав и интересов бизнеса, в том числе в судебном порядке; -
		умения: практического применения норм предпринимательского и корпоративного права для развития бизнеса; - составления необходимых документов для создания, ведения и развития бизнеса; - анализа и оценки действующего законодательства с целью достижения наибольшей эффективности ведения бизнеса; - самостоятельно осуществлять поиск нормативно-правовых актов, регулирующих предпринимательскую деятельность; - ориентироваться в законодательстве и правильно применять нормы регулирования бизнеса в практической деятельности; - анализировать гражданско-правовые отношения субъектов предпринимательской деятельности; - составлять, оформлять и проверять правильность заполнения документов, необходимых для осуществления предпринимательской деятельности
		навыки: - самостоятельной работы с нормативно-правовыми источниками в области регулирования предпринимательской деятельности, техники оформления необходимых для ведения бизнеса документов и формирования

		документационной базы развития предпринимательской деятельности; методики оценки нормативно-правовой базы и анализа соответствия предпринимательской деятельности действующим правовым нормам

2. Объём и место дисциплины в структуре образовательной программы

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины, час.				
		Всего	Семестры			
			1	2	3	4
Очная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		24			24	
лекционного типа (Л)		8			8	
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		16			16	
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)		4			4	
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		46			46	
Промежуточная аттестация	форма	зачёт			зачёт	
	час.					
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		72/2			72/2	
Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины, час.				
		Всего	Курс			
			1	2	3	
Заочная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		12		12		
лекционного типа (Л)		4		4		
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		8		8		
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)						
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		60		60		

Промежуточная аттестация	форма	зачёт		зачёт	
	час.	4			
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		72/2		72/2	

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1.	Понятие, сущность, задачи и методы дисциплины « Правовое обеспечение управления »	11	1		2		8	О,З
Тема 2.	Правовой статус субъектов управленческой деятельности	11	2		4	1	6	О,З
Тема 3.	Государственное регулирование, контроль и надзор в сфере управленческой деятельности	11	1		4		6	О,Т
Тема 4.	Правовое регулирование договорных отношений в сфере управленческой деятельности	11	1		2		8	Э
Тема 5.	Особенности управленческой деятельности в сфере трудовых отношений	13	2		2	1	8	О,Т
Тема 6.	Юридическая ответственность субъектов управленческой деятельности	13	1		2		10	Э
		72	8		16		46	

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
						2		

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 1.	Понятие, сущность, задачи и методы дисциплины « Правовое обеспечение управления »	11			1		10	О, З
Тема 2.	Правовой статус субъектов управленческой деятельности	14	2		2		10	О, З
Тема 3	Государственное регулирование, контроль и надзор в сфере управленческой деятельности	12	1		1		10	О, Т
Тема 4.	Правовое регулирование договорных отношений в сфере управленческой	12	-		2		10	Э

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	деятельности							
Тема 5.	Особенности управленческой деятельности в сфере трудовых отношений	11	-		1		10	О,Т
Юридическая ответственность субъектов управленческой деятельности		12	1		1		10	Э
		72	4		8		60	

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), дискуссия (Д), задание (З), кейс (К), деловая игра (ДИ).

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся)[2];

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа)[3];

[2] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[3] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ)[4];

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации)[5];

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Таблица 4.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем
Тема 1.	Понятие, сущность, задачи и методы дисциплины « Правовое обеспечение управления »	Роль управленческой деятельности в формировании и функционировании рыночной экономики, развитии общества и государства. Понятие управленческой деятельности и ее структура. Формы и виды управленческой деятельности. Управленческой деятельности как предмет правового регулирования. Метод правового

приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[4] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[5] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем
		регулирования отношений в сфере управленческой деятельности. Принципы правового регулирования отношений в сфере управленческой деятельности. Система источников правового регулирования управленческой деятельности. Классификация источников правового регулирования управленческой деятельности.
Тема 2.	Правовой статус субъектов управленческой деятельности	Право на осуществление управленческой деятельности и порядок его реализации. Государственные органы и должностные лица как субъекты управленческой деятельности. Государственный аппарат, государственный механизм. Сущность предпринимательства. Субъекты управленческой деятельности: понятие и классификация. Правовое положение
Тема 3.	Государственное регулирование, контроль и надзор в сфере управленческой деятельности	Общая характеристика государственного регулирования управленческой деятельности в условиях рыночной экономики. Методы, формы и средства государственного регулирования. Государственная регистрация в сфере предпринимательства. Правовые основы лицензирования отдельных видов предпринимательской деятельности. Сущность лицензирования. Правила лицензирования. Порядок лицензирования и правовые основы каждого этапа процесса. Основания и порядок приостановления действия лицензии. Аннулирование лицензии.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем
Тема 4.	Правовое регулирование договорных отношений в сфере управленческой деятельности	Понятие и признаки договоров в управленческой деятельности. Особенности и порядок заключения договоров. Изменение и расторжение договоров. Виды гражданско-правовых договоров в сфере управленческой деятельности.
Тема 5.	Особенности управленческой деятельности в сфере трудовых отношений	Содержание правоотношений в сфере труда. Понятие коллективных трудовых правоотношений. Участники и содержание коллективных трудовых правоотношений. Работодатель как субъект управленческой деятельности. Правовое регулирование занятости и содействие трудоустройству. Содержание государственной политики
Тема 6.	Юридическая ответственность субъектов управленческой деятельности	Понятие, принципы и основания юридической ответственности за правонарушения в сфере управленческой деятельности. Краткая характеристика основных видов юридической ответственности в сфере управленческой деятельности. Гражданско-правовая, дисциплинарная, административная, уголовная ответственность субъектов управленческой деятельности. Правовые гарантии, формы и способы защиты

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины « Правовая среда бизнеса» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся: опрос (О), задание (З), кейс (К), дискуссия (Д).

4.1.2. Промежуточная аттестация проводиться в форме зачета .

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.Понятие, сущность, задачи и методы дисциплины « Правовое обеспечение управления »	Опрос, задание.
Тема 2.Правовой статус субъектов управленческой деятельности	Опрос,задание.
Тема 3.Государственное регулирование, контроль и надзор в сфере управленческой деятельности	Опрос, тест.
Тема 4. Правовое регулирование договорных отношений в сфере управленческой деятельности	Опрос, задание.
Тема 5. Особенности управленческой деятельности в сфере трудовых отношений	Опрос, тест.
Тема 6. Юридическая ответственность субъектов управленческой деятельности	Опрос, эссе.

Тема 1. Понятие, сущность, задачи и методы дисциплины « Правовое обеспечение управления »

Опрос.

1.Роль управленческой деятельности в формировании и функционировании рыночной экономики, развитии общества и государства. Понятие управленческой деятельности и ее структура.

2.Формы и виды управленческой деятельности.

3. Метод правового регулирования отношений в сфере управленческой деятельности. Принципы правового регулирования отношений в сфере управленческой деятельности.

4.Система источников правового регулирования управленческой деятельности. Классификация источников правового регулирования управленческой деятельности.

Задание:

1. Выделение предпринимательского права в самостоятельную отрасль права, существующую наряду с гражданским правом, признается далеко не всеми юристами. Одни считают, что гражданское право вместе с другими уже сложившимися отраслями права способно в полной мере регулировать предпринимательский сектор экономики. Другие исходят из необходимости конструирования отдельной отрасли – предпринимательского права.

Сравните и оцените вышеуказанные точки зрения. Каково Ваше мнение на этот счет? Аргументируйте свой ответ.

2. Организационно-правовая форма предпринимательской деятельности – понятие, сравнительно недавно вошедшее в законодательство и практику и широко используемое для характеристики организаций как самостоятельных субъектов предпринимательской деятельности. Однако зачастую это понятие фактически сводится лишь к организационной форме. Некоторые юристы указывают, что конкретные организационно-правовые формы служат важной основой характеристики предприятия.

Л.В. Осипова и И.М. Синяева считают, что организационно-правовая форма предприятия – это система норм, «определяющая отношения между партнерами по предприятию, а также отношения предприятия с другими предприятиями, физическими лицами». Одну из характеристик понятия «организационно-правовая форма» предложил профессор С.Э. Жилинский. По его мнению, это понятие концентрированно воплощает общие для всех субъектов предпринимательской деятельности сущностные организационные и правовые признаки.

3. В юридической литературе к числу дискуссионных нередко относятся проблемы правового регулирования предпринимательской и коммерческой деятельности. Ю.К. Толстой пишет: «На фоне этих действительно актуальных проблем явно надуманными выглядят попытки различить предпринимательское и коммерческое право. Предпринимательское право готовы признавать одним из внутренних подразделений гражданского права. А вот в коммерческом праве усматривают переиздание под другим наименованием хозяйственного права и не переносят его за версту».

Е.А. Суханов отмечает, что «никаких оснований различать предпринимательское и коммерческое право нет. Все признаки предпринимательской деятельности, закрепленные в законе, полностью приложимы и к коммерческой деятельности. Равным образом коммерческая деятельность, как и предпринимательская, не сводится к отношениям по горизонтали, но охватывает также и отношения по вертикали, то есть по организации указанной деятельности. Совпадает и субъективный состав предпринимательской деятельности, с одной стороны, и коммерческой деятельности с другой».

По мнению В.С. Белых, «в первую очередь необходимо разобраться в понятийном аппарате. Дело в том, что в юридической литературе нередко понятия «предпринимательское право», «торговое право» и «коммерческое право» рассматриваются в качестве синонимов».

В.Ф. Попандопуло практически ставит знак равенства между указанными понятиями, по его мнению, торговое, коммерческое право, предпринимательское право – это составная часть гражданского права.

Аналогичной позиции придерживается В.В. Ровный, который, исходя из тождественности предпринимательской и коммерческой деятельности, приходит к выводу о терминологическом единстве предпринимательского и коммерческого права.

Б.И. Пугинский считает, что коммерция является одним из видов предпринимательства, однако коммерческое право не имеет отношения к предпринимательскому праву.

Сравните вышеуказанные мнения. Ознакомьтесь с доводами, которые в обоснование своей позиции приводит Ю.К. Толстой, утверждающий, что нет никаких оснований различать коммерческое и предпринимательское право. Можно ли с ними согласиться? Насколько обоснована точка зрения Б.И. Пугинского?

4. По поводу источников права можно встретить различные соображения видных ученых-правоведов. Так, И.А. Покровский отмечал, что «юрист должен быть не только судьей и применителем права, а зачастую и творцом права, законодателем, хотя бы и не в формальном смысле. На его плечи сплошь и рядом возлагается обязанность вырабатывать новую норму для вновь народившихся отношений, изменить старую соответственно изменившимся условиям жизни».

Р. Давид высказывал мнение, что «можно, конечно, именовать правом лишь правовые нормы. Для тех же, кто считается с реальностью и имеет более широкий и, с нашей точки зрения, более правильный взгляд на право, доктрина в наши дни, так же, как и в прошлом, составляет очень важный и весьма жизненный источник права. Эта ее роль проявляется в том, что именно доктрина создает словарь и правовые понятия, которыми пользуется законодатель».

Г.А. Гаджиев утверждает: «В случаях применения законодательства по аналогии, при невозможности использования аналогии закона, права и обязанности сторон могут определяться с учетом общих начал и смысла законодательства, которые выявляются доктриной, что подтверждает необходимость признания ее источником права».

С каким из приведенных выше суждений Вы бы согласились? Как Вы считаете, что собой представляет юридическая доктрина как источник права? В обоснование своего вывода приведите соответствующие трактовки ученых-правоведов.

Тема 2. .Правовой статус субъектов управленческой деятельности

Опрос

1.Субъекты предпринимательского права:

а)коммерческие организации, б)некоммерческие организации,осуществляющие предпринимательскую деятельность;

в)предприниматели без образования юридического лица;
г)субьекты(холдингии,ассоциации,союзы, ТПП,ФПГ)

2.Порядок создания, реорганизации и ликвидации бизнесструктур.

3.Индивидуальные и групповые формы ведения бизнеса.

Задание

1. В хозяйственной практике дореволюционного предпринимательства России преобладали организационно-правовые формы товариществ (полного, на вере, акционерного), которым свойственны выступления в хозяйственном обороте с указанием в фирменном наименовании имен всех участников и полная имущественная ответственность по обязательствам.

Однако в России с конца 1980-х годов предпринимательская деятельность стала развиваться в форме Обществ с ограниченной ответственностью (ООО).

Имел ли экономическое и юридическое значение уставный капитал для определения организационно-правовой формы предпринимательской деятельности? Почему это формирование началось не в форме товариществ, а в форме обществ с ограниченной ответственностью? Ответ обоснуйте.

2. Из состава товарищества на вере, состоящего из трех полных товарищей и четырех товарищей-коммандитистов, выбыли: а) один полный товарищ; б) один товарищ – коммандитист; в) два полных товарища; д) четыре товарища-коммандитиста.

Какие правовые последствия должны наступить для товарищества в каждом из указанных случаев?

3. Граждане Иванов и Петров решили учредить полное товарищество, но, получив отказ в регистрации, обратились в арбитражный суд с иском к Инспекции ФНС России о признании недействительным решения об отказе в государственной регистрации товарищества. Инспекция возражала против исковых требований в связи с тем, что Иванов и Петров не имеют статуса индивидуальных предпринимателей.

Какое решение должен вынести суд? При поиске ответа уточните, кто может быть участником полного товарищества.

4. Товарищество на вере «Сухов и компания» по просьбе акционерного общества «Обь» перечислило последнему 100 млн руб. для закупки строительного оборудования. Перечисление было совершено на основании письма АО «Обь», в котором содержалось обязательство вернуть деньги через 80 дней. По истечении указанного срока АО «Обь» денег не возвратило, в связи с чем товарищество предъявило иск в арбитражный суд. В арбитражном суде представитель АО М.В. Терпсихоров заявил, что между сторонами возникло кредитное обязательство, а

кредитование организаций – это разновидность банковской деятельности, осуществляемой по лицензии Центробанка, товарищество же совершило кредитную сделку без получения лицензии в установленном порядке. Адвокат С.А. Гулькин, представляющий интересы товарищества, заявил, что между сторонами был заключен договор займа, а не кредитный договор. На совершение договора займа лицензия не требуется. Кроме того, он предложил суду проводить различие между договором займа, кредитным договором и договором банковской ссуды.

Как Вы считаете, кто прав в этом споре?

Общества с ограниченной ответственностью (ООО)

5. В 2009 г. в корпоративном законодательстве появился новый институт акционерных соглашений и договоров об осуществлении прав участников ООО. Судебная практика применения этих норм только складывается, а в научной доктрине встречаются порой противоположные точки зрения об оценке сущности этого института. Одни специалисты полагают, что заключенные по российскому праву акционерные соглашения (ст. 32 Закона «Об акционерных обществах») или договоры об осуществлении прав участников (п. 3 ст. 8 Закона «Об обществах с ограниченной ответственностью»), подобно соглашениям акционеров по английскому праву, могут предусматривать иные по отношению к предусмотренным законодательством права или иной объем прав, в том числе в сфере корпоративного управления. Другие, напротив, утверждают, что соглашения акционеров не что иное, как гражданско-правовой договор, который не может содержать условия, противоречащие императивным нормам законодательства, и предусматривать какие-либо новые права (обязанности) участников, он только устанавливает порядок осуществления прав.

Кто, с Вашей точки зрения, ближе к истине в этой дискуссии? Попытайтесь в этой связи спрогнозировать возможные подходы российской судебной системы к толкованию положений законодательства об акционерных соглашениях (соглашениях участников).

6. Государственное унитарное предприятие заключило договор на выполнение строительных работ с ООО «Строймонтаж». Согласно этому договору подрядчик обязался выполнить монтаж специального оборудования. Цена договора превышала на 10% величину уставного фонда унитарного предприятия.

Территориальное управление Федерального агентства по управлению государственным имуществом обратилось в арбитражный суд с иском о признании договора недействительным на том основании, что необходимо получение

предварительного согласия собственника унитарного предприятия в соответствии со ст. 23 Закона «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях».

Общество с ограниченной ответственностью «Строймонтаж» в отзыве на иск указало, что договор на выполнение строительных работ не направлен на отчуждение имущества предприятия или его обременения, в связи с чем отсутствуют основания для применения ст. 23 указанного Закона.

Кроме того, ООО «Строймонтаж» указало, что заключенная с государственным унитарным предприятием сделка не может рассматриваться как крупная, поскольку совершена в процессе обычной хозяйственной деятельности.

Обоснованы ли доводы сторон? Какое решение, по Вашему мнению, должен вынести суд?

Тема 3. Государственное регулирование, контроль и надзор в сфере управленческой деятельности

Опрос

1.Органы административного регулирования и надзора за предпринимательской деятельностью. Компетенция органов государственной власти и местного самоуправления в сфере регулирования и контроля бизнес-структур.

2.Цели, полномочия, ресурсы, процедуры и регламенты проведения проверок деятельности бизнеса в рамках государственного регулирования и контроля.

3.Прямые (административные) и косвенные (экономические) методы государственного регулирования предпринимательской деятельности

Тест

[redacted]оотношение государственного управления и социального управления:

А. первое является разновидностью второго;
Б. второе является разновидностью первого;
В. эти понятия тождественны;
Г. эти понятия никак не соотносятся.

2) Соотношение государственного управления и исполнительной власти:

А. первое является разновидностью второго;
Б. второе является разновидностью первого;
В. эти понятия тождественны;
Г. эти понятия никак не соотносятся.

3) Соотношение органов исполнительной власти и исполнительных органов власти:

А. первое является разновидностью второго;

Б. второе является разновидностью первого;
В. эти понятия тождественны;
Г. эти понятия никак не соотносятся.

4) Государственное управление:

А. носит исполнительный характер;

Б. носит распорядительный характер;

В. носит исполнительно-распорядительный характер.

5) Может ли один и тот же государственный орган (должностное лицо) одновременно выступать и в качестве объекта, и в качестве субъекта управления:

А. да, может;

Б. да, может, но только если это федеральный уровень;

В. да, может, но только если это должностное лицо;

Г. нет, не может.

6) Государственное управление в широком понимании осуществляют:

А. государственные органы;

Б. государственные органы и органы местного самоуправления;

В. государственные органы, органы местного самоуправления, общественные объединения.

7) Социальное управление включает в себя управление…

А. государственными и негосударственными общественными делами***;***

Б. экономическим методом;

В. техническими средствами;

Г. биологическими процессами;

Д. политическими средствами.

8) Принципы осуществления исполнительной власти…

А. народовластие;

Б. всевластие;

В. конфедерализм;

Г. федерализм;

Д. закрытость.

9) Специфической чертой исполнительной власти, отличающей ее от законодательной и судебной, является…

А. аполитичность;

Б. исполнительно-распорядительная, непосредственно-организующая направленность;

В. государственно-властный характер;

Г. возможность законодательной инициативы;

Д. возможность разрешения юридических споров.

1) Правовой статус человека - это:

А. положение человека в обществе;
Б. система прав, свобод и обязанностей человека как субъекта права;
В. положение человека в трудовом коллективе;
Г. материальное положение человека.

2) Конституционный принцип неотчуждаемости прав и свобод человека в РФ означает, что:

А. ни одно лицо не может быть освобождено от конституционных обязанностей;

Б. ни одно лицо не может быть ограничено в свободе;

В. ни одно лицо не может быть лишено конституционных прав и свобод.

3) Возраст полной административной дееспособности гражданина в Российской Федерации составляет:

А. 16 лет;

Б. 18 лет;
В. 21 год;
Г. 25 лет;
Д. 30 лет;
Е. 35 лет;
Ж. 40 лет;
З. 50 лет.

4) Права граждан в сфере государственного управления, для реализации которых требуется издание соответствующего правового акта органа исполнительной власти, именуется как:

А. абсолютные;

Б. относительные;

В. вспомогательные;

Г. субъективные;

Д. объективные.

5) Являются ли иностранные граждане и лица без гражданствами субъектами административного права в Российской Федерации:

А. да, являются;

Б. нет, не являются;

В. да, являются, но только если они постоянно проживают на территории РФ.

6) К гражданам России, обладающим специальным административно-правовым статусом, не относятся:

А. государственные служащие;

Б. жители территорий с особым административно-правовым режимом;

В. субъекты административной опеки;

Г. субъекты разрешительной системы;

Д. все перечисленные выше категории граждан обладают таковым статусом.

7) К субъектам административной опеки относятся:

А. лица, условно-досрочно освободившие из мест лишения свободы;

Б. лица, которые в силу своей слабой социальной защищенности нуждаются в специальной помощи государства;

В. лица, проживающие в пограничных зонах, закрытых городах и других территориях с особым административно-правовым режимом.

8) Субъекты административно – правовых отношений в обязательном порядке должны обладать:

А. административной правоспособностью;

Б. административной дееспособности;

В. административной правосубъектности.

9) Момент возникновения административно-правового статуса гражданина России является:

А. момент рождения;

Б. достижение 16-летнего возраста;

В. достижение совершеннолетия.

10) Вынужденный переселенец имеет административно – правовой статус:

А. лица без гражданства;

Б. гражданина России;

В. лица с двойным гражданством.

11) Административно-правовой статус иностранных граждан базируется на положениях федерального закона:

А. о порядке выезда из Российской Федерации и въезда в Российскую Федерацию;

Б. о правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации;

В. о миграционном учете иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации

.Момент возникновения административной правоспособности…

А. состояние здоровья;

Б. момент рождения;

В. достижение 10 лет;

Г. достижение 14 лет;

Д. достижение 16 лет.

13) Связь административно-правового статуса гражданина с Конституцией Российской Федерации …

А. отсутствует;

Б. административно-правовой статус гражданина установлен только в Конституции РФ;

В. закреплена нормами Конституции РФ в виде основ административно-правового статуса гражданина;

Г. является производной от Конституции РФ;

Д. существует и конкретизируется рядом законов и подзаконными нормативными правовыми актами.

.14)Момент возникновения полной административной дееспособности

А. состояние здоровья;

Б. момент рождения;

В. достижение 10 лет;

Г. достижение 14 лет;

Д. достижение 18 лет.

.15)Гражданин в 25 лет выдвигает свою кандидатуру на должность Президента РФ. Этот гражданин…

А. правоспособен, но не дееспособен;

Б. не имеет права стать президентом;

В. имеет право быть выбранным;

Г. не имеет правоспособности;

Д.не имеет дееспособности.

.16)Значение гражданства субъекта для определения его административно-правового статуса…

А. гражданство влияет на статус, так как законодательством установлены

Б. связанные с ним некоторые правовые последствия

В. гражданство не влияет на статус

Г. национальность влияет на статус

Д. все люди равны

Е. права человека не зависят от его гражданства

.17)Документы, необходимые гражданину РФ для регистрации по месту жительства …

А. заявление о регистрации по месту жительства;

Б. документ, подтверждающий право на первичное вселение собственников, лиц, названных в ордере, договоре;

В.справку с места работы или учебы;

Г. документ, удостоверяющий личность гражданина;

Д. справку об имущественном положении гражданина.

.17)Условия и порядок приобретения и прекращения гражданства РФ определены в…

А. Законе РФ от 25 июля 1993 г. "О праве граждан на свободу передвижения, выбор места пребывания и жительства в пределах Российской Федерации";

Б. Федеральном законе от 15 июля 2002 г. "О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации";

В. Федеральном законе от 31 мая 2002 г. "О гражданстве Российской Федерации";

Г. Конституции РФ4

Д. Постановлении Правительства РФ от 10 января 2002 г. "Условия и порядок приобретения и прекращения гражданства Российской Федерации".

.18)Граждане РФ, изменившие место жительства, обязаны обратиться в компетентные органы с заявлением о регистрации по новому месту жительства в течение…

А. 3 дней;

Б. 7 дней;

В. 10 дней;

Г. 1 месяца;

Д. 1 года.

.Наиболее полно определяет административно-правовой статус иностранных 19)граждан и лиц без гражданства постоянно или временно находящихся на территории РФ…

А. Конституция РФ;

Б. Гражданский кодекс РФ;

В. Федеральный закон от 25 июля 2002 г. "О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации";

Г. Декларация прав и свобод человека и гражданина, принятой Верховным Советом РСФСР 22 ноября 1991 г.;

Д. Постановление Правительства РФ от 11 октября 2002 г "О перечне территорий, организаций и объектов, для въезда на которые иностранных граждан требуется специальное разрешение" и "О перечне объектов и организаций, в которых иностранные граждане не имеют прав».

20)Координацию деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ по предметам совместного ведения РФ и ее субъектов в сфере управления осуществляет:

А. Администрация Президента РФ;

Б. Правительство РФ;

В. Министерство регионального развития РФ;

Г. такой функции у перечисленных, равно как и любых других органов нет.

21)Исходя из классификации органов исполнительной власти, Правительство РФ является органом:

А. коллегиальным, производным, специальной компетенции;
Б. коллегиальным, первичным, общей компетенции;
В. коллегиальным, первичным, специальной компетенции;
Г. единоначальным, первичным, общей компетенции;
Д. единоначальным, производным, специальной компетенции;
Е. единоначальным, первичным, специальной компетенции.

22)Выработка государственной политики в конкретной сфере государственной деятельности – это функция федерального органа исполнительной власти как:

А. федеральное министерство;

Б. федеральная служба;

В. федеральное агентство;

Г. органы исполнительной власти такой функцией наделены не могут быть, это одна из исключительных функций Правительства РФ или Президента РФ.

23)Федеральная служба как орган исполнительной власти:

А. всегда подведомственна только напрямую Президенту РФ;

Б. всегда подведомственна только напрямую Правительству РФ;

В. может быть подведомственна как Президенту РФ, так и Правительству РФ;

Г. всегда находится в исключительной подведомственности федерального министерства, в состав которого она входит.

24)Федеральное агентство как орган исполнительной власти:

А. всегда обладает функциями по контролю и надзору в соответствующей сфере деятельности;

Б. функциями по контролю и надзору обладать не может;

В. вправе осуществлять функции по контролю и надзору в соответствующей сфере деятельности, но только если это напрямую установлено актами Президента РФ или Правительства РФ.

25)Функции по оказанию государственных услуг реализует:

А. Правительство РФ;

Б. федеральные министерства;

В. федеральные службы;

Г. федеральные агентства.

26)Систему и структуру органов исполнительной власти субъекта РФ формирует:

А. высшее должностное лицо субъекта РФ;

Б. законодательный орган субъекта РФ;

В. Президент РФ;

Г. Правительство РФ;

Д. Федеральное Собрание РФ.

27)Высшее должностное лицо субъекта РФ:

А. назначается на должность Президентом РФ;

Б. избирается населением;

В. назначается на должность Президентом РФ с согласия законодательного органа субъекта РФ;

Г. назначается на должность Президентом РФ с согласия федерального законодательного органа;

Д. выбирается законодательным органом субъекта РФ;

Е. другим образом.

28)Правительство РФ имеет право издавать:

А. указы и постановления;

Б. постановления и распоряжения;

В. указы и распоряжения;

Г. постановления, распоряжения и указы.

29)Распорядительные полномочия органов государственного правления реализуются путем:

А. издания актов управления;

Б. обработки и передачи информационных материалов;

В. осуществления предписаний органов законодательной власти;

Г. все перечисленное.

30) В состав Правительства России, кроме Председателя и его заместителей, входят:

А. руководители федеральных органов исполнительной власти, представители субъектов РФ;

Б. федеральные министры;

В. руководители федеральных органов исполнительной власти;

Г. председатели правительств субъектов РФ.

Тема 4. Правовое регулирование договорных отношений в сфере управленческой деятельности.

Опрос

1.Договор как правовой институт. Понятие, признаки, элементы сделки, правовое оформление сделки.

2.Основные виды договоров в рамках предпринимательской деятельности. Условия действительности сделок. Признаки и причины недействительности сделок.

3.Правовое обеспечение заключения, изменения и расторжения договора.

4. Обеспечение исполнения договорных обязательств.

Тема 5.Особенности управляющей деятельности в сфере трудовых отношений.

Тест:

К предмету трудового права принято относить{

продукция, производимая работниками

продукция производственного назначения и товаров народного потребления

общественные отношения в сфере производственной деятельности

способ регулирования производственных отношений

}

Трудовое право - это{

раздел науки

институт права

учебная дисциплина

отрасль права

}

Метод трудового права - это{

совокупность приемов и способов регулирования отношений трудового права

совокупность приемов и способов охраны трудовых правоотношений

способы и приемы распределения трудовых ресурсов

nехнология производства продукции и товаров

}

Под системой трудового права понимается{

регламент трудовых отношений

Трудовой кодекс РФ

структура, совокупность юридических норм, составляющих единое целое с разбивкой на институты права

~группа норм, регулирующих сходные трудовые отношения

}

К отраслям, смежным с трудовым правом, относятся{

конституционное, уголовное, уголовно-процессуальное право

семейное, водное, таможенное право

арбитражно-процессуальное, финансовое право

гражданское, административное право, право социального обеспечения

}

К особенностям метода трудового права следует отнести{

сочетание императивного и диспозитивного методов регулирования трудовых отношений

отсутствие санкций

невозможность заключения трудового договора до достижения 16 летнего возраста

обязательность для всех работников подчинения правилам внутреннего трудового распорядка

}

Нормативные акты о труде по категориям работников делятся на{

общие и специальные

императивные и диспозитивные

ограничительные и распространительные

непосредственные и опосредованные

}

Профессиональный союз - это{

добровольное общественное объединение граждан, связанных общими производственными и профессиональными интересами в целях защиты трудовых прав интересов своих членов

добровольное объединение граждан на основе членства, организованное для совместного ведения хозяйственной или иной деятельности

добровольный союз предпринимателей для совместного решения производственных задач

добровольная ассоциация юридических лиц для представительства и сотрудничества с зарубежными юридическими лицами

}

Правоотношения по трудовому праву - это{

совокупность приемов и способов регулирования трудового права

круг общественных отношений, урегулированных нормами трудового права

совокупность норм, расположенных в определенной последовательности, в логической связи между собой и раздельных их отдельные институты (под институты) трудового права

отношения по производству и распределению материальных благ среди работников организаций

}

В правоотношениях по трудовому праву основными являются{

организационно-управленческие

по трудоустройству

трудовые

~социально–партнерские

}

Особенности трудовых правоотношений заключаются в том, что они

установлены Конституцией РФ

имеют личностный, возмездный, длящийся характер

независимы

самостоятельны

}

Основанием возникновения трудовых правоотношений является{

юридический факт

юридический состав

трудовой договор

административный акт

}

Социальное партнерство в сфере труда{

система взаимоотношений между работниками, работодателями, органами государственной власти или местного самоуправления по вопросам урегулирования трудовых и иных, непосредственно связанных с ними отношений

правовой акт, устанавливающий общие принципы регулирования социально – трудовых отношений и связанных с ними отношений

взаимное соглашение работников и работодателей по поводу производства и реализации продукций

вовлечение работодателями работников в сферу извлечения прибыли и распределения ее между сотрудниками организации

}

Субъективные права{

установленные законом права субъектов

мера возможного поведения управомоченного лица

мера должного поведения право обязанного лица

права и обязанности юридических и физических лиц в сфере производства

}

Субъективные обязанности{

установленные законом обязанности субъектов

мера возможного поведения правомочного лица

мера должного поведения обязанного лица

права и обязанности юридических и физических лиц в сфере производства

}

Правоотношения по трудоустройству - это отношения между{

органом по трудоустройству и гражданином

органом по трудоустройству и организацией

гражданином и организацией, куда он направлен органом по трудоустройству

органом по трудоустройству, гражданином и организацией, нуждающейся в кадрах

}

Срок трудоустройства{

6 месяцев

1 год

3 года

не установлен

}

При повышении квалификации, либо профессиональной подготовке возникают правоотношения{

по ученичеству

по повышению квалификации

по руководству обучением (наставничеству)

все вышеперечисленные отношения

}

Дискриминация в труде означает отказ в приеме на работу{

в связи с недостижением гражданином 16 –ти летнего возраста

по состоянию здоровья гражданина

в связи с лишением его права занимать указанную должность

в связи с социальным происхождением

}

Важнейшим источником трудового права является кодекс{

об административных правонарушениях

трудовой

гражданский

законов о труде

}

К трудовым правоотношениям относятся отношения между{

работником и работодателем

работником и государством

работодателями и государством

работниками и профсоюзами

}

Труд работника, нанятого производственным кооперативом, регулируется нормами права{

трудового

гражданского

аграрного

предпринимательского

}

Основные принципы трудового права нацелены на обеспечение прав и свобод{

профсоюзов

работодателей

работников

государства

}

Отличительной чертой трудового договора является{

предоставление рабочего места

участие профсоюза в договоре

вознаграждение за выполненную работу

личное выполнение работы

}

Труд служащих органов внутренних дел регулируется нормами права{

трудового

гражданского

дминистративного

предпринимательского

}

Правила внутреннего трудового распорядка организации утверждаются{

профсоюзной организацией на предприятии

собранием трудового коллектива

органами исполнительной власти по месту нахождения организации

работодателем

}

К основным правам профсоюзов не относят{

контроль за исполнением требований трудового законодательства

прием на работу и увольнение работников

участие в регулировании социально трудовых отношений

право представлять работников и защищать их интересы

}

Принцип субъективного права означает меру лица{

возможного поведения правомочного

должного поведения правообязанного

возможного поведения правообязанного

должного поведения правомочного

}

Трудовая правоспособность – это способность{

трудиться

иметь права на труд

иметь трудовые права и обязанности

отвечать за трудовые правонарушения

}

К системе социального партнерства не относится уровень{

федеральный

региональный

территориальный

федерального округа

}

Работодателями могут быть{

физические и юридические лица

только государственные и муниципальные предприятия

только юридические лица

организации, зарегистрированные в установленном порядке

}

Принципы права – это{

совокупность прав и обязанностей сторон трудового договора

совокупность приемов и способов регулирования трудовых отношений

основополагающие направления, руководящие идеи

совокупность общественных отношений, урегулированные нормами права

}

Трудовая деликтоспособность – это способность{

своими действиями осуществлять трудовые права и обязанности

иметь трудовые права и обязанности

трудиться по трудовому договору

нести ответственность за трудовые правонарушения

}

Граждане в возрасте от 14 до 16 лет вправе заключать трудовой договор{

при трудоустройстве по направлению органов опеки и попечительства

после вступления в брак

для выполнения работы в свободное от учебы время, с согласия законных представителей

если нет других источников дохода

}

Перечень основных обязанностей работодателя (ст. 22 ТК РФ) по своему характеру является{

ссылочным

открытым

исчерпывающим

бланкетным

}

Профсоюз добровольное общественное объединение граждан, связанных общими… интересами{

финансовыми

социальными

территориальными

производственными

}

К локальным трудовым актам не относятся{

коллективные договоры

акты органов местного самоуправления

должностные инструкции

правила внутреннего трудового распорядка

}

Лица моложе 14 лет могут приниматься на работу{

только по направлению органов опеки и попечительства

если у них нет других источников дохода

для работы в организациях кинематографии, театрах, цирках

только после окончания учебного заведения

}

Правовой статус работодателя включает{

способность быть работодателем

основные трудовые права и обязанности

способность устанавливать правила внутреннего трудового распорядка

способность нанимать работников

}

Справка о наличии (отсутствии) судимости требуется при поступлении на работу{

преподавателем

водителем автобуса

менеджером

аведующим складом

}

При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования оформляются{

работником

пенсионным фондом

департаментом службы занятости

работодателем

}

По желанию работника сведения о работе по совместительству вносятся в трудовую книжку{

по месту жительства

по месту работы по совместительству

по месту основной работы

в налоговой инспекции

}

Работодатель может уволить работника, принятого на работу с испытательным сроком

только после окончания этого срока

уведомив его в письменной форме, не позднее чем за 3 дня

уведомив его в письменной форме, не позднее чем за неделю

в любой момент

Если в период испытания работник придет к выводу, что предложенная ему работа не является для него подходящей, то он имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя за

две недели

три дня

один месяц

7 дней

Об изменении существенных условий, предусмотренных трудовым договором, работодатель – физическое лицо – в письменной форме предупреждает работника не менее чем за

7 дней
10 дней
14 дней

3 дня

Коллективный договор может быть

односторонним
двусторонним
трехсторонним

многосторонним

Тема 6 Юридическая ответственность субъектов управленческой деятельности

Темы эссе:

1.Понятие и субъективное право на защиту. Судебный и несудебный порядок защиты прав и интересов в бизнесе.

2.Роль судебной системы в регулировании предпринимательской деятельности. Способы и средства защиты прав предпринимателей.

3.Понятия и виды ответственности предпринимателей. Основания и условия наступления административной ответственности предпринимателей

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аПравовое обеспечение управления ттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине « » проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Для оценки освоения компетенции УК1; УК6 используются следующие материалы:

- Для проверки знаний- вопросы.
- Для проверки умений - тесты.
- Для проверки практических навыков управления проектами – практико-ориентированные задания.

Оценочные материалы промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий.	Б1.В.ДВ.07.01	
УК6	Способен определять и реализовать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.	Б1.В.ДВ.07.01	

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания

Б1.В.ДВ.07.01	знания: в области: - актуальных норм организации, ведения и развития бизнеса; - особенностей правового регулирования деятельность субъектов предпринимательства, защиты прав и интересов бизнеса, в том числе в судебном порядке; -	Знания Систематизированные, глубокие и полные Умения Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации Личностные качества Ярко выражены

	умения: практического применения норм предпринимательского и корпоративного права для развития бизнеса; - составления необходимых документов для создания, ведения и развития бизнеса; - анализа и оценки действующего законодательства с целью достижения наибольшей эффективности ведения бизнеса; - самостоятельно осуществлять поиск нормативно-правовых актов, регулирующих предпринимательскую деятельность; - ориентироваться в законодательстве и правильно применять нормы регулирования бизнеса в практической деятельности; - анализировать гражданско-правовые отношения субъектов предпринимательской деятельности; - составлять, оформлять и проверять правильность заполнения документов, необходимых для осуществления предпринимательской деятельности	

	навыки: - самостоятельной работы с нормативно-правовыми источниками в области регулирования предпринимательской деятельности, техники оформления необходимых для ведения бизнеса документов и формирования документационной базы развития предпринимательской деятельности; методики оценки нормативно-правовой базы и анализа соответствия предпринимательской деятельности действующим правовым нормам	

Список вопросов для подготовки к зачёту с оценкой по дисциплине « Правовое обеспечение управления :

1.Роль управленческой деятельности в формировании и функционировании рыночной экономики, развитии общества и государства. Понятие управленческой деятельности и ее структура.
2.Формы и виды управленческой деятельности.
3. Метод правового регулирования отношений в сфере управленческой деятельности. Принципы правового регулирования отношений в сфере управленческой деятельности.
4.Система источников правового регулирования управленческой деятельности. Классификация источников правового регулирования управленческой деятельности.
5.Субъекты предпринимательского права:
а)коммерческие организации, б)некоммерческие организации,осуществляющие предпринимательскую деятельность; в)предприниматели без образования юридического лица; г)субьекты(холдингии,ассоциации,союзы, ТПП,ФПГ)
6.Порядок создания, реорганизации и ликвидации бизнесструктур.
7..Индивидуальные и групповые формы ведения бизнеса.
8.Органы административного регулирования и надзора за предпринимательской деятельностью. Компетенция органов государственной власти и местного самоуправления в сфере регулирования и контроля бизнес-структур.
9.Цели, полномочия, ресурсы, процедуры и регламенты проведения проверок деятельности бизнеса в рамках государственного регулирования и контроля.
10.Прямые (административные) и косвенные (экономические) методы государственного регулирования предпринимательской деятельности
11.Договор как правовой институт. Понятие, признаки
12.Понятие и субъективное право на защиту. Судебный и несудебный порядок защиты прав и интересов в бизнесе.
13.Роль судебной системы в регулировании предпринимательской деятельности. Способы и средства защиты прав предпринимателей.
14.Понятия и виды ответственности предпринимателей. Основания и условия наступления административной ответственности предпринимателей , элементы сделки, правовое оформление сделки.
15.Основные виды договоров в рамках предпринимательской деятельности. Условия действительности сделок. Признаки и причины недействительности сделок.
16.Правовое обеспечение заключения, изменения и расторжения договора.
17. Обеспечение исполнения договорных обязательств.
17. Индивидуальные субъекты трудового права.
18. Коллективные субъекты трудового права.
19. Правовой статус работодателя по российскому трудовому законодательству.
20. Правовой статус работника по трудовому праву.
21. Правоприменительная деятельность работодателя и его представителей.
22. Индивидуальные права работников и формы их защиты профсоюзами.
23. Понятие и виды правоотношений по трудовому праву.

24. Индивидуальные трудовые отношения (понятие, стороны, основания возникновения, изменения и прекращения, содержание).
25. Трудовой договор как основание возникновения индивидуальных трудовых правоотношений.
26. Порядок заключения и оформления трудового договора.
27. Случаи заключения срочного трудового договора.
28. Изменение существенных условий трудового договора.
29. Переводы на другую работу (понятие, виды).
30. Временные переводы на другую работу.
31. Случаи отстранения от работы.
32. Прекращение трудового договора.

Тест по дисциплине « Правовое обеспечение управления »

1**. Регистрацию юридических лиц осуществляет**

*Федеральная налоговая служба

Министерство по налогам и сборам РФ

Министерство финансов РФ

Министерство экономики РФ

2. Коммерческие организации создаются в форме

потребительских кооперативов

*государственных и муниципальных унитарных предприятий

общественных и религиозных организаций

благотворительных и иных фондов

3. Заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица физическое лицо

не имеет права

имеет право

* имеет право, но лишь при условии регистрации в качестве индивидуального предпринимателя

имеет право, но лишь по решению органов исполнительной власти

4. Участниками полных товариществ могут быть

коммерческие организации и государственные органы

*индивидуальные предприниматели и коммерческие организации

коммерческие организации и органы местного управления

государственные органы и органы местного управления

5. Участники общества с ограниченной ответственностью

отвечают по его обязательствам, но несут риск убытков, связанных с деятельностью общества

несут риск убытков, связанных с деятельностью общества

отвечают по его обязательствам

*не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими долей

6. Число членов производственного кооператива должно быть не менее

трех

*пяти

десяти

двадцати

7. В форме унитарного предприятия могут быть созданы только

*государственные и муниципальные предприятия

фонды и учреждения

хозяйственные товарищества и общества

производственные и потребительские кооперативы

8. Гражданин вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента

получения паспорта

достижения совершеннолетия

когда он стал эмансипированным

*государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя

9. Фермерское хозяйство считается созданным

с момента вступления главы хозяйства в союз фермеров

с момента начала предпринимательской деятельности

*со дня его государственной регистрации

с момента государственной регистрации главы хозяйства в качестве индивидуального предпринимателя

11. К юридическим лицам, в отношении которых их участники имеют обязательственные права, относятся

* хозяйственные товарищества, производственные кооперативы

государственные унитарные предприятия

муниципальные унитарные предприятия

учреждения, финансируемые собственниками

12. К юридическим лицам, в отношении которых их учредители не имеют ни обязательственных прав, ни вещных прав относятся

учреждения, финансируемые собственниками

государственные унитарные предприятия

*общественные и религиозные организации и объединения, фонды, союзы

дочерние предприятия

13. Правоспособность юридического лица возникает в момент

принятия решения о его создании

открытия счета в банке

начала его деятельности

*его государственной регистрации

14. Коммерческие организации создаются в том числе в форме

*государственных и муниципальных предприятий

ассоциаций и союзов

учреждений

финансово-промышленных групп

15. Уставный капитал общества с ограниченной ответственностью не может быть менее _____ тысяч рублей.

20
15
*10
5

16. К компетенции исполнительного органа общества с ограниченной ответственностью относится

распределение его прибыли и убытков
утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов
*осуществление текущего руководства его деятельностью
изменение размера уставного капитала

17. Учредительным документом общества с ограниченной ответственностью является

устав и учредительный договор
учредительный договор
*устав
договор о создании общества

– **18. Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного, заранее определенного круга лиц, признается:**

*закрытым акционерным обществом
открытым акционерным обществом
производственным кооперативом
потребительским кооперативом

– **19.Уставный капитал закрытого акционерного общества должен быть не менее _____ МРОТ.**

50
*100
150

200

– **20.Учредительными документами акционерных обществ являются**

*устав

учредительный договор

устав и учредительный договор

– **21.Учредительными документами обществ с дополнительной ответственностью являются**

*устав

учредительный договор

устав и учредительный договор

– **22.Учредительными документами производственного кооператива являются**

*устав

учредительный договор

устав и учредительный договор

– **23.Число акционеров закрытого акционерного общества не должно превышать**

100

*50

75

– **24.Понятие предприятия как объекта гражданского права определяет**

разновидность юридического лица

*имущественный комплекс для осуществления предпринимательской деятельности

организационно-правовые формы предпринимательской деятельности

– **25.Коммерческими организациями признаются**

любые организации, имеющие самостоятельный баланс или смету

любые организации, получающие прибыль, независимо от цели своей деятельности

*организации, исследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности

– **26.Вопрос об увеличении уставного капитала акционерного общества вправе решить**

совет директоров

*общее собрание акционеров

генеральный директор акционерного общества

– **27.Членами производственного кооператива могут быть**

граждане

*граждане и юридические лица

*юридические лица

– **28. К учредительным документам хозяйственного партнерства относят**

*устав

учредительный договор

устав и учредительный договор

29. Вкладчик товарищества на вере имеет право

участвовать в управлении товариществом
*получать часть прибыли товарищества
участвовать в ведении дел товарищества
оспаривать действия полных товарищей по управлению и ведению дел товарищества

30. Число участников в обществе с дополнительной ответственностью должно быть не более

40
20
*50
30

Шкала оценивания устных ответов на зачете с оценкой по дисциплине

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	10 (5+)	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации
		Личностные качества	Ярко выражены
	9 (5)	Знания по всем вопросам темы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы
		Личностные качества	Выраженные профессионально-личностные качества
	8 (5-)	Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы

		Личностные качества	Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами
Базовый (средний)	7 (4+)	Знания по всем разделам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные и полные Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
	6 (4)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточно полные и систематизированные Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
	5 (4-)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточные Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минимальный (низкий)	4 (3+)	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания
	3 (3)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Недостаточно полный объем Слабое владение методическими основами,

			некомпетентность в решении стандартных типовых заданий
	2 (3-)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Фрагментарные знания Низкий уровень культуры исполнения заданий
	1 (2)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания результатов тестирования и практикоориентированных заданий

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
8-10 (5) – «отлично»	80-100 %
5-7 (4) – «хорошо»	65-79%
2-4 (3) – «удовлетворительно»	50-64%
1 (2) – «неудовлетворительно»	Менее 50%

4.4. Методические материалы

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Зачет с оценкой является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

–оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

-текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточнаяаттестация студентов –оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг –интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе Красногорского филиала РАНХиГС.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи зачета с оценкой. К зачету допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации –задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5. Методические материалы для освоения дисциплины

Основными формами обучения студентов являются лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

При изучении дисциплины используются следующие формы работы:

1.Лекции, на которых рассматриваются основные теоретические вопросы данной дисциплины. Посещаемость лекций входит в балльную оценку по дисциплине и контролируется преподавателем.

2. Практические занятия, на которых проводится опрос по теоретическим вопросам изучаемых тем, разбираются проблемные ситуации, решаются задачи. Посещаемость практических занятий входит в балльную оценку по дисциплине.

При подготовке к практическому занятию следует:

- использовать рекомендованные преподавателями учебники и учебные пособия - для закрепления теоретического материала;

- разобрать, совместно с другими студентами, обсудить вопросы по теме занятия.

За работу на практическом занятии, исходя из продемонстрированных знаний, умений и навыков, студенты могут набрать определенное количество баллов.

Практические занятия являются существенной составляющей учебного процесса.

Практические занятия призваны обеспечить углубленное изучение курса, привить

обучающимся навыки самостоятельного решения практических заданий и анализа учебной информации, сформировать и развить у студентов научное мышление, умение активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать свое мнение.

Цель занятий состоит в уяснении, усвоении и закреплении студентами теоретических знаний. На практических занятиях студенты учатся творчески мыслить, аргументировать и отстаивать свою позицию, правильно и доходчиво излагать свои мысли перед аудиторией, овладевать культурой речи.

В ходе практического занятия, в первую очередь, студенты обсуждают теоретические вопросы. Затем учащиеся сообщают варианты выполненных заданий самостоятельной работы

Выступление на занятии должно удовлетворять следующим требованиям:

1) четкое изложение теории рассматриваемого вопроса, анализ его основных положений;

2) выдвигаемые теоретические положения должны подкрепляться практическими примерами;

3) завершать ответ должны собственные выводы студента.

Важно, чтобы каждый студент стремился к активному участию в обсуждении проблем и решении задач.

На практическом занятии преподаватель может дать новые дополнительные задачи, которые необходимо решить здесь же, и тем самым проверить, насколько глубоко освоены теоретические вопросы по теме и практический материал.

3. Самостоятельная работа. В самостоятельную работу студентов входит:

- подготовка к практическому занятию (освоение теоретического материала, подготовка самостоятельных работ, проблемные вопросы);

- выполнение заданий преподавателя;

- знакомство с дополнительной литературой и со статистическими данными по изучаемым проблемам.

Самостоятельная работа студентов является неотъемлемой частью процесса обучения, специфическим педагогическим средством организации и управления самостоятельной деятельностью студентов в учебном процессе.

Самостоятельная работа может быть представлена как средство организации самообразования и воспитания самостоятельности как личностного качества. Как явление самовоспитания и самообразования самостоятельная работа студентов обеспечивается комплексом профессиональных умений студентов, в частности умением осуществлять планирование деятельности, искать ответ на непонятное, неясное, рационально организовывать свое рабочее место и время.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений.

Самостоятельная работа выполняет ряд функций:

- развивающую;

-информационно-обучающую (аудиторные занятия, не подкрепленные самостоятельной работой, становятся малорезультативными);

- ориентирующую и стимулирующую;

- воспитывающую;

- исследовательскую.

Виды самостоятельной работы, выполняемые в рамках данного курса:

1. Конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;
2. Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературы) и подготовка практических заданий, участие в тематических дискуссиях;
3. Выполнение индивидуальных работ;
4. Решение практических заданий;
5. Моделирование или анализ конкретной ситуации.

Студентам рекомендуется с самого начала освоения данного курса работать с литературой и предлагаемыми заданиями в форме подготовки к очередному аудиторному занятию. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории. Можно отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по данному курсу имеют определенную специфику. При освоении данного курса студент может пользоваться библиотекой вуза.

Задания для самостоятельной подготовки

Приведены в темах ,см. выше ,темы.)

Тема 1.-задание

Тема 2.-задание

Тема 3. -тест

Тема 4. -эссе

Тема 5.-тест
Тема 6. -эссе

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

6.1. Основная литература[6]

Основная учебная литература

1. Предпринимательское право. Правовое сопровождение бизнеса: Учебник для магистров Издательство "Проспект" 848 стр.,2017 504 стр.,2018

2."Предпринимательское право. Правовое сопровождение бизнеса.Учебное пособие Практикум.Издательство "Проспект" 2018

3. Стребкова, Л. Н. Основы предпринимательской деятельности [Текст] : учебное пособие / Л. Н. Стребкова. – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2017.

4.Вайпан В.А.
Правовое регулирование деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства, 2018

5..Чупилкина А.Ф.
Малое предпринимательство в контексте конституционных и муниципальных реформ в России, 2018

6.2.Дополнительная литература

1.Алексеенко А. П.
Коммерческое право
Владивостокский государственный университет экономики и сервиса Учебное пособие,56 стр.,2020

2. Наниев А. Т., Писарев Г. А.
Коммерческое право. Практикум: учебно-методическое пособие
Издательство "Юстицинформ"Учебно-методическое пособие,84 стр.,2021

3.Толкачёв А.Н.
Коммерческое право Издательство "Дашков и К" Учебное пособие,360 стр.,2016

[6] Литература имеется в наличии в библиотеке Московского областного филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

6.3.Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Гражданский Кодекс РФ.
2. Налоговый кодекс РФ.
3. 1. Саблин М.Т. Взыскание долгов: от профилактики до принуждения. 4-е изд., испр. и доп. М:, 2017 (система «Консультант Плюс», раздел «Комментарии законодательства»).
4. 2. Курбатов А.Я. Защита прав и законных интересов в условиях «модернизации» правовой системы России. М:, 2013 (система «Консультант Плюс», раздел «Комментарии законодательства»). 5.2 Дополнительн

6.4.Интернет-ресурсы

1.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

- специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);
- техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет MicrosoftOffice2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций MicrosoftPowerPoint);
- экраном для демонстрации презентаций и фильмов;
- учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Красногорского филиала РАНХиГС.

В учебном процессе используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:

- демонстрационный авторский мультимедийный курс «Деловые коммуникации» в форме презентаций;
- электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (URL: http://www.iprbookshop. ru/); «Юрайт» (URL: https://www.biblio-online.ru/); «Лань» (URL:https://e.lanbook.com/).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.);
5	Информационно-справочная система «Консультант-Плюс»;
6	•Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Ланьhttp://e.lanbook.com

	• ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт http://www.biblio-online.ru • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин, содержатся в материалах для проведения занятий лекционного и семинарского типа.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

Разделы рабочей программы дисциплины 2,4,5 и 7 дополнить и изложить в следующей редакции:

2.1. Объем дисциплины

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ): лекции, практические занятия, самостоятельная работа с применением ЭО и ДОТ.

2.3. Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	Формат проведения
Лекционные занятия	С применением ЭО и ДОТ
Практические занятия	С применением ЭО и ДОТ
Самостоятельная работа	С применением ЭО и ДОТ
Промежуточная аттестация	С применением ЭО и ДОТ
Формы текущего контроля	Формат проведения
Тестирование	В системе дистанционного обучения (СДО)
Выполнение практико-ориентированных заданий	В системе дистанционного обучения (СДО)
Эссе	В системе дистанционного обучения (СДО)
Ответ на практическом занятии, участие в дискуссии	В системе дистанционного обучения (СДО)

Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется согласно размещенному регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

С применением ДОТ проводятся тестирования, выполнение практико-ориентированных заданий, консультирование обучающихся. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

− при проведении занятий лекционного типа (с ДОТ): тестирование (ДОТ);

− при проведении занятий семинарского типа (с ДОТ): опрос (видеоконференция в Microsoft Teams, асинхронный режим, синхронный режим, выполнение письменных работ в СДО; преподаватель, реализующий дисциплину, определяет самостоятельно планы семинарских занятий;

− при контроле результатов самостоятельной работы студентов (с ДОТ): эссе / тестирование (ДОТ).

4.1.2. Зачет / экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Зачет / экзамен проводится с использованием электронного обучения с использованием всех возможных средств дистанционного взаимодействия и базы СДО Академии.

4.4. Шкала оценивания.

4.4.1. Шкала оценивания дисциплины

Форма текущего контроля и промежуточной аттестации	Критерии оценивания
Практические занятия (ДОТ)	Критерии оценивания по теме занятия и другие виды текущего контроля: правильность и полнота устного и\или письменного ответа согласно плану семинарского занятия, аргументированность позиции, расчетов и т.д. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Тестирование (ДОТ)	Проводится по каждой теме дисциплины либо применяется итогвое тестирование. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Зачет / экзамен	Критерии оценивания и форма проведения устанавливается разработчиком он-лайн курса

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1. Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям практического (семинарского) типа

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с темой занятия и просмотра размещенных учебных и учебно-методических материалов, привязанных к существующему расписанию занятий и осваивающихся обучающимися в соответствии с этим расписанием, видео-лекций, размещенных в ДОТ. Тщательное продумывание и изучение основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, чтения текстов, выложенных в ДОТ. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

7.1. Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: Лекционные, практические занятия и самостоятельная работа проводятся с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Учебные и учебно-методические материалы размещены в системе дистанционного обучения: https://lms.ranepa.ru. В системе дистанционного обучения https://lms.ranepa.ru. могут быть размещены тексты для использования в рамках практических занятий как с использованием, так и без использования ЭО и ДОТ.

7.2. Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)
Кафедра менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.
Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.ДВ.02.01 Управление человеческими ресурсами
(код и наименование РПД)

Упр. чел. ресурсами
(сокращенное наименование дисциплины)

Магистратура
(уровень образования)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Очная, заочная
формы обучения

Год набора – 2023

Красногорск, 2022 г.

Автор –составитель:
доц., д.ф.н., профессор кафедры менеджмента _____ Понуждаев Э.А.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
канд. психол. наук, доцент, заведующий кафедрой _____ Выпряжкина И.Б.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «*Управление человеческими ресурсами»* рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
(наименование структурного подразделения)

протокол от 01. 08. 2022 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы....4
2. Объём и место дисциплины в структуре образовательной программы....4
3. Содержание и структура дисциплины 5
4. Фонд оценочных средств по дисциплине 14
4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации....14
4.2. Материалы текущего контроля успеваемости 14
4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации 36
4.4. Методические материалы 63
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 64
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»....67
6.1. Основная литература....67
6.2. Дополнительная литература 67
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы 68
6.4. Нормативные правовые документы 68
6.5. Интернет-ресурсы, справочные материалы 68
6.6. Периодические издания 68
7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 68

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК – 3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленных целей	УК – 3/1	

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта и профессиональным задачам

Профессиональные действия (ОТФ)[1]	Код этапа	Результаты обучения
-Обеспечение системы стимулирования, мотивации и развития сотрудников в коллективе; -Операционное управление в подразделениях организации.	УК–3/1	*знания:* – базовой терминологии (тезауруса), ключевых функций и процессов HR-менеджмента; – основ социальной психологии и кросс-культурного менеджмента, выступающих ядром эффективной профессиональной деятельности руководителей всех уровней
		умения: – реализовывать базовые функции и процедуры HR-менеджмента, включая формирование и развитие рабочих команд; – разрабатывать и осуществлять мероприятия в области кадрового обеспечения системы УЧР; – анализировать и оценивать морально-психологический климат и деловую активность персонала в организации; – выявлять противоречия между теорией и практикой HR-менеджмента, осуществлять поиск и выбор оптимальных (в т.ч. эвристических) решений в стандартных и нестандартных ситуациях с учетом отечественного и зарубежного опыта
		навыки: – применения инструментов НОТ и организационного дизайна для эффективного управления кадровыми (HR) ресурсами предприятия (организации); – установления и поддержания деловых контактов с учетом различных факторов (образование, возраст, социальный статус, гендерные, этнические и пр. аспекты)

2. Объём и место дисциплины в структуре образовательной программы

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.02.01 «Управление человеческими ресурсами» относится к части дисциплин, формируемых участниками образовательных отношений, блока 1 учебного плана (дисциплины по выбору, ДВ.2) направления подготовки магистров 38.04.02 «Менеджмент», 2 семестр. Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы.

Освоение дисциплины опирается на комплекс теоретических знаний, умений и навыков, полученных в процессе освоения гуманитарных и социально-экономических дисциплин на программах бакалавриата, а также на знания, навыки и умения, полученные в ходе изучения дисциплин: Б1.О.01 «Современный менеджмент» (1 семестр), Б.1.О.06 «Теория организации и организационное поведение», Б1.В.07 «Профессиональные навыки менеджера» (1 семестр).

Таблица 2.

Количество академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**				
		Всего	**Семестры**			
			1	2	3	4
Очная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***32***		***32***		
лекционного типа (Л)		***8***		***8***		
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***24***		***24***		
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)		***4***		***4***		
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***108***		***108***		
Промежуточная аттестация	**форма**	***зачёт с оценкой***		***зачёт с оценкой***		
	час.	***4***		***4***		
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***144/4***		***144/4***		

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**			
		Всего	**Курс**		
			1	2	3
Заочная форма обучения					
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***12***		***12***	
лекционного типа (Л)		***4***		***4***	
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)					
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***8***		***8***	
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)					
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***132***		***132***	
Промежуточная аттестация	**форма**	***зачёт с оценкой***		***зачёт с оценкой***	
	час.	***4***		***4***	
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***144/4***		***144/4***	

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	**Наименование тем (разделов)**	**Объем дисциплины, час.**			**Форма текущего**
		Всего	**Контактная работа обучаю-**	**СР**	

			щихся с преподавателем по видам учебных занятий					контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Персонал и человеческие ресурсы организации как объекты управления	11,5	0,5		2		9	П, Д
Тема 2	Общие принципы, методы и стили управления: сравнительный анализ	11,5	0,5		2		9	П, Д
Тема 3	Система управления персоналом и человеческими ресурсами: сущность, элементы, механизм функционирования	11,5	0,5		2		9	П, Д
Тема 4	Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом	11,5	0,5		2		9	П, Д
Тема 5	Кадровый потенциал и кадровая политика организации	11,5	0,5		2		9	П, Д
Тема 6	Планирование и отбор персонала, подбор и расстановка кадров	11,5	0,5		2		9	П, Д
Тема 7	Профессиональная ориентация, социализация и адаптация персонала	11,5	0,5		2		9	П, Д
Тема 8	Подготовка, переподготовка, повышение квалификации и деловая карьера персонала	11,5	0,5		2		9	П, Д
Тема 9	Стимулирование и мотивация персонала в процессе труда	12,0	1		2		9	П, Д
Тема 10	Оценка деловой активности кадров и эффективности управления человеческими ресурсами организации	12,0	1		2		9	П, Д
Тема 11	Этика и психология делового общения	12,0	1		2		9	П, Д
Тема 12	Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)	12,0	1		2		9	П, Д
Промежуточная аттестация		4						Зачёт

							с оценкой
Всего:	**144**	**8**		**24**		**108**	**4**

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 1	Персонал и человеческие ресурсы организации как объекты управления	11,75	0,25		0,5		11	П, Д
Тема 2	Общие принципы, методы и стили управления: сравнительный анализ	11,75	0,25		0,5		11	П, Д
Тема 3	Система управления персоналом и человеческими ресурсами: сущность, элементы, механизм функционирования	11,75	0,25		0,5		11	П, Д
Тема 4	Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом	11,75	0,25		0,5		11	П, Д
Тема 5	Кадровый потенциал и кадровая политика организации	11,75	0,25		0,5		11	П, Д
Тема 6	Планирование и отбор персонала, подбор и расстановка кадров	11,75	0,25		0,5		11	П, Д
Тема 7	Профессиональная ориентация, социализация и адаптация персонала	11,75	0,25		0,5		11	П, Д
Тема 8	Подготовка, переподготовка, повышение квалификации и деловая карьера персонала	11,75	0,25		0,5		11	П, Д
Тема 9	Стимулирование и мотивация персонала в процессе труда	12,5	0,5		1		11	П, Д
Тема 10	Оценка деловой активности кадров и эффективности управления человеческими ресурсами	12,5	0,5		1		11	П, Д

	организации							
Тема 11	Этика и психология делового общения	12,5	0,5		1		11	П, Д
Тема 12	Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)	12,5	0,5		1		11	П, Д
Промежуточная аттестация								Зачёт с оценкой
	Всего:	**144**	**4**		**8**		**132**	

** Примечание (формы текущего контроля успеваемости): опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), дискуссия (Д), практикум (П), задание (З), кейс (К), деловая игра (ДИ).*

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся)[2];

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа)[3];

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ)[4];

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации)[5];

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Таблица 4.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Раздел 1. Теоретико-методологические основы управления ресурсами человека		
Тема 1	Персонал и человеческие ресурсы организации как объекты управления	Исходные понятия (тезаурус): «человек», «общество, «субъект», «объект», «деятельность», «труд», «управление», «структура», «система», «коммуникация», «позиция», «статус», «внутренняя установка», «роль». Специфика ключевых понятий: «кадры – персонал – человеческие ресурсы». Феноменология человека: генетико-субъектно-функциональный подход. Генетические (биологический и культурный, материальный и духовный), субъектные (индивидный, групповой, институциональный, государственный, регионально-

[2] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[3] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[4] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[5] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		континентальный, глобальный), функциональные (деятельность – сознание – отношения) аспекты научного исследования человеческого бытия. Культурно-историческая эволюция человека: Homo naturalis – Homo sapiens – Homo faber – Homo politicus – Homo moralis – Homo esteticus – Homo economicus – Homo existentialis – Homo humanus. Особенности управления людьми в рабовладельческом, феодальном, капиталистическом (индустриальном), информационном (постиндустриальном) обществах. «Дополнительные» аспекты человеческого бытия (Homo amoris, Homo agressius, Homo ludens) и их влияние на эффективность трудовой деятельности персонала.
Тема 2	Общие принципы, методы и стили управления: сравнительный анализ	Мировоззренческие основы управления человеческими ресурсами: теологические концепции, иррационализм, космизм, бихевиоризм, экзистенциализм и персонализм, материализм. Методологические основы управления персоналом: фундаментальные идеи, концепции, теории и школы менеджмента первой половины XX века. Система «научного управления» Ф.У. Тейлора, классическая (административная) школа А. Файоля, концепция «идеальной бюрократии» М. Вебера, школа «человеческих отношений» Э. Мэйо. Развитие организационно-управленческой мысли во второй половине XX века: школа поведенческих наук, теория принятия решений и количественный подход, системный и ситуационный подходы, теории стратегии, инноваций и лидерства. Философия организации: американский, европейский и японский опыт формирования и совершенствования корпоративной и национальной культуры. Россия в XXI веке: проблемы и перспективы развития. Основные модели организации труда в современном российском обществе: («профессионал», «совместитель», «зебра», «айсберг»). Понятие принципа. Основополагающие принципы управления персоналом (преемственности, инновации, целостности, верификации, амбивалентности) и их значение в современных условиях. Понятие метода и методологии. Сущность и специфика административных, финансово-экономических и социально-психологических методов управления персоналом. Понятие стиля управленческой деятельности. Сравнительный анализ авторитарного, демократического и либерального стилей управления. Классификация стилей управления (по Т. Бойделлу): конфронтационный, поддерживающий, теоретический, практический, планирующий, оценивающий, интегрирующий.
Раздел 2. Специфика управления трудовыми ресурсами в условиях рынка		
Тема 3	Система управления персоналом и человеческими ресурсами: сущность, элементы, механизм функционирования	Факторы, определяющие структуру, содержание и механизмы управления организацией. Система управления организацией (СУО) и основные подсистемы и элементы. Цели, функции, организационная структура и варианты включения подсистемы управления персоналом в СУО: мировой опыт. Особенности функционирования управленческих подразделений (отделов, служб): кадров, организации производства, труда и заработной платы, обучения персонала, социально-бытового и технического обеспечения. Система управления персоналом (СУП) и система управления человеческими ресурсами (СУЧР): общее и особенное. Организационное проектирование системы управления персоналом (СУП). Методы исследования текущего состояния организации и эффективности управления: самоанализ, наблюдение, беседа, интервью, изучение документов, сравнение. Методы разработки и построения СУП: экспертно-аналитический, сравнений и аналогий, структуризации целей («дерево целей»), параметрический, имитационного моделирования, функционально-стоимостный, матричный. Классификация переменных, влияющих на развитие организации, Р. Лайкерта: каузальные (организационная структура, контроль, поли-

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		тика, обучение, поведение руководителей); промежуточные (установки, восприятие, мотивация, квалификация, работа в командах, межгрупповые отношения); результирующие (повышение производительности, увеличение объема продаж, сокращение издержек, лояльность потребителей, рост доходов). Модель Мак-Кинси «7S». Виды изменений в организации (обычные текущие изменения, умеренные преобразования, радикальные преобразования, перестройка организации) и программы их реализации. Тактические способы проведения организационных изменений и внедрения нововведений (конкуренция, компромисс, приспособление, сотрудничество, самоустранение). Понятие когнитивного диссонанса. Классификация типичных реакций на внедрение инноваций (по А.В. Филиппову): активное принятие, пассивное принятие, выжидание, активное неприятие, противодействие. Основные категории персонала в плане готовности к восприятию новшеств (по Ф. Котлеру): «новаторы», «ранние последователи», «раннее большинство», «запоздалое большинство», «аутсайдеры». Модель управления организационными изменениями Л. Грейнера: давление и побуждение – посредничество и переориентация внимания – диагностика и осознание проблем – нахождение нового решения – эксперимент и выявление последствий – получение поддержки изменений. Формы сопротивления работников организационным изменениям (рациональные, эмоциональные, социальные). Модель К. Левина и матрица «отношение к изменению / сопротивление изменению». Методы преодоления сопротивления организационным изменениям: представление информации, участие и вовлечение, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляция и кооптация, явное и неявное принуждение. Перспективные направления развития организаций: гибкие (модульные) организационные структуры, интегрированные информационные системы, системы управления качеством, оптимизация и стабилизация кадрового состава, вовлечение работников в управление.
Тема 4	Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом	Сущность, цели, задачи, методы и алгоритм кадрового обеспечения СУП. Определение количественного состава и качественных характеристик управленческого персонала. Специфические требования к кадровому обеспечению СУП в различных сферах деятельности (бизнес, политика, наука и образование, культура). Основные задачи информационного обеспечения СУП. Проектирование подсистемы информационного обеспечения СУП: организация информационной загрузки руководителей и специалистов, информационных потоков и документооборота. Содержание, движение и носители информации по персоналу. Организация делопроизводства в кадровой службе. Состав основной документации по управлению персоналом: личная карточка, листок по учету кадров, трудовой договор (контракт), трудовое соглашение, трудовая книжка. Классификация организационно-технических средств управления персоналом. Основные задачи, показатели и направления проектирования технического обеспечения СУП. Состав проектной документации. Сущность и содержание правового и нормативно-методического обеспечения СУП. Правовая база СУП: законы, указы, постановления. Классификация документации. Нормативная база СУП: постановления, инструкции, нормативы, стандарты и т.п. Должностные лица и органы, осуществляющие правовое обеспечение СУП.
Тема 5	Кадровый потенциал и кадровая политика организации	Сущность, содержание и специфика реализации кадрового потенциала предприятия. Объективные и субъективные факторы, способствующие и препятствующие реализации кадрового потенциала. Понятие кадровой политики предприятия (организации). Основные элементы кадровой политики: тип общественной системы и форма власти, стиль руководства, философия организации, регламентация труда, коллективный договор.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		Соотношение стратегии управления организацией, стратегии управления персоналом и кадровой политики. Ориентация стратегии управления персоналом на качество человеческих ресурсов, обеспечивающих конкурентное преимущество. Виды стратегии развития организации и соответствующие им HR-стратегии. «Управленческая решетка» Р. Блейка – Дж. Моутон и ее значение. Реализация кадровой политики и стратегии управления персоналом. Функции и роль администрации предприятия. Направления реализации кадровой политики: оптимизация численности сотрудников организации, развитие (повышение качественных характеристик) персонала, формирование, поддержание и совершенствование организационной культуры предприятия, мотивация персонала. Оценка эффективности реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом.
Раздел 3. Технологии управления человеческими ресурсами организации		
Тема 6	Планирование и отбор персонала, подбор и расстановка кадров	Объективные причины кадрового планирования. Основные категории персонала организации: руководители, ведущие специалисты, технические исполнители, рабочие. Факторы, влияющие на численность и соотношение основных категорий персонала. Политика в области найма персонала. Анализ внутренних и внешних источников привлечения персонала. Отбор персонала: цели, этапы, процедуры. «Стандартные» методы оценки профессиональной пригодности работников: преимущества и недостатки. Индивидуальный подход в отборе персонала. Сущность подбора и расстановки кадров. Принципиальные отличия подбора кадров от отбора персонала. Основные принципы и пути совершенствования подбора и расстановки кадров. Деловая оценка как инструмент подбора кадров.
Тема 7	Профессиональная ориентация, социализация и адаптация персонала	Сущность, цели и задачи профессиональной ориентации. Основные формы профориентации: просвещение, информация, консультация. Специфика управления профориентацией: мировой опыт. Диалектика процессов социализации и адаптации и условия их оптимизации на уровне предприятия и его структурных подразделений (цехов, отделов, служб). Специфика организационной социализации (упреждающей, приспособительной, ролевой, управленческой). Основные типы личности (обычный, социальный, реалистический, исследовательский, инициативный, артистический) и программы их реализации. Социометрия, трансактный анализ Э. Берна, IQ-метод Г.Ю. Айзенка и методика измерения ценностно-ориентационного единства Р.С. Вайсмана: возможности и ограничения. Основополагающие факторы дифференциации персонала (пол, возраст, уровень образования, этническая и религиозная принадлежность) и их учет в деятельности современного менеджера. Гендерные аспекты и гендерные управленческие стратегии (индифферентная, патриархатная, феминистская, андрогинная). Сексизм как мировоззрение и практика: мировой опыт и отечественные реалии. Проблемы «двойной занятости» женщин и гендерного равенства на внутрифирменном уровне, пути и средства их решения.
Тема 8	Подготовка, переподготовка, повышение квалификации и деловая карьера персонала	Профессиональное и персональное развитие сотрудника. Характеристики незрелости (пассивность, зависимость, ограниченное число моделей поведения, примитивные интересы, краткосрочная перспектива, подчиненное положение, «отсутствие» самосознания, низкая самооценка) и зрелости (активность, независимость, разнообразные поведенческие модели, глубокие интересы, долгосрочная перспектива, главенствующее положение, самосознание и самоконтроль) личности. Проблема «умный, но бедный»: российская специфика. Понятие, основные этапы и виды деловой карьеры. Примеры управления деловой карьерой в российских и зарубежных организациях. Моделирование карьерного роста с учетом жизненного цикла (ЖЦ)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		организации и личности. Ошибки начинающих руководителей. Преимущества и недостатки основных способов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров: на рабочем месте; в специализированных фирмах и научно-образовательных учреждениях – очно, очно-заочно и заочно; дистанционно. Объективные и субъективные предпосылки формирования системы непрерывного обучения и развития персонала. Общая характеристика процесса обучения. Основные принципы дидактики (целеустремленность, научность, практическая направленность; сознательность, активность и самостоятельность обучающихся; наглядность; систематичность, последовательность и комплексность; обучение на высоком уровне трудностей; прочность овладения знаниями, навыками и умениями; коллективизм и индивидуальный подход). Система интенсивного обучения и развития кадров (по А.А. Золотареву): преподаватель (менеджер), обучающийся, цели, содержание, методы, средства и формы обучения, учебно-научная материальная база. Общедидактические методы (по И.Я. Лернеру): информационно-рецептивный, репродуктивный, проблемного изложения, исследовательский, эвристический. Формы обучения (лекция, семинар, беседа, дискуссия, практическое занятие, обучающая программа, эксперимент, деловая игра, блиц-задача (мозговой штурм, конференция идей), показ (демонстрация), самостоятельная работа) и их возможности в рамках профессиональной подготовки и переподготовки кадров. Сущность, содержание и особенности воспитания в современных условиях. Принципы воспитания (целеустремленность, взаимосвязь с деятельностью, воспитание в коллективе и посредством коллектива, индивидуальный и дифференцированный подход, опора на положительное, сочетание требовательности с уважением личного достоинства работника). Система воспитательных методов. Личный пример руководителя – исходный элемент процесса воспитания подчиненных. Убеждение, упражнение, поощрение и принуждение (наказание) как методы воспитания. Воспитание и самовоспитание.
Тема 9	Стимулирование и мотивация персонала в процессе труда	Потребности человека и мотивы его поведения. Сущность, содержание и специфика процессов стимулирования и мотивации. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Теория иерархии потребностей А. Маслоу, ERG-теория мотивации К. Альдерфера, теория «X – Y» Д. Макгрегора, теория приобретенных потребностей Д. Макклеланда и двухфакторная модель Ф. Герцберга. Теория подкрепления мотива (Э. Торндайк, Б. Скиннер, Дж. Херманн, Дж. Комаки), теория справедливости (С. Адамс), теория ожидания (В. Врум, Л. Портер, Э. Лоулер), целевая теория мотивации (Э. Локе), модификация поведения (Ф. Лютенс, Р. Крейтнер). Основные методы стимулирования (денежный, целевой, обогащение труда, партисипативность): сравнительный анализ. Программы стимулирования профессиональной деятельности персонала и специфические приемы мотивации (оплата по результатам труда, участие в доходах, участие в собственности, надбавки, единовременные бонусы, определяемая знаниями оплата труда, гибкие рабочие графики). Индивидуальный подход к работнику как прием мотивации. Диалектика руководства и лидерства. Лидерство как уникальный сплав качеств и атрибут авторитетного сотрудника, играющего центральную роль в организации совместной деятельности и регулирования взаимоотношений в группе. Универсальная и ситуативная концепции лидерства. Оптимальное количество лидеров в организации: мировоззренческая и методологическая дилемма.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 10	Оценка деловой активности кадров и эффективности управления человеческими ресурсами организации	Понятие деловой оценки. Периодичность оценки деловой активности персонала. Объекты и субъекты деловой оценки. Разработка методологии, методики и программы оценки профессиональной деятельности сотрудников и подразделений организации. Основные методы и процедуры деловой оценки кадров. Роль линейного руководителя в организации и проведении аттестации подчиненных. Основные методы снижения субъективности и неполноты оценки. Документационное сопровождение, подведение итогов и использование результатов деловой оценки кадров. Высвобождение и увольнение персонала: современные реалии и методы, применяемые в российских и зарубежных организациях. Основные причины увольнения персонала в соответствии с трудовым законодательством РФ. Методы работы администрации с работниками, увольняющимися по собственному желанию. Методы работы администрации с сотрудниками, достигшими пенсионного возраста. Некоторые подходы к оценке эффективности управления персоналом: системный, ситуативный, субъективный, шаблонный, волюнтаристский.
Тема 11	Этика и психология делового общения	Феноменология делового общения: коммуникативный, интерактивный и перцептивный аспекты. Генетико-субъектно-функциональная (ГСФ) концепция и ее возможности в HR-менеджменте. Пути и средства повышения эффективности невербальных, вербальных и письменных коммуникаций. Понятие имиджа. Биологические, эстетические и нравственные основания конструирования индивидуального делового имиджа. Корпоративная (организационная) культура и имидж. Общая характеристика делового этикета. Особенности поведения в различных странах и регионах мира. Основные формы делового общения (беседа, совещание, переговоры). Стратегические установки, тактика и техника делового общения.
Тема 12	Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)	Понятие конфликта. Классификация конфликтов. Причины, структура и динамика конфликтов. Функции конфликтов в организации. Значение конструктивных и деструктивных конфликтов для эффективного функционирования организации. Этапы анализа, «количественные» и «качественные» методы исследования конфликтов. Основные причины индивидуальной и групповой конфликтности работников. Методика диагностики конфликтных отношений в группах. Особенности формирования и развития конфликтов в различных сферах: служебной (производственной), семейно-бытовой, досуговой. Конфликты типа «руководитель – подчиненный», инновационные конфликты, межгрупповые конфликты в организации. Прогнозирование и профилактика конфликтов. Технология упреждения конфликтов и оптимальные управленческие решения. Медиация и этика управления конфликтной ситуацией. Переговоры как способ разрешения конфликтных ситуаций

4. Фонд оценочных средств по дисциплине

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Управление человеческими ресурсами» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся: опрос (О), практикум (П), дискуссия (Д).

4.1.2. Промежуточная аттестация проводиться в форме зачета.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Глоссарий к учебно-методическому комплексу для проведения выборочных контрольных опросов по дисциплине

Тема 1. Персонал и человеческие ресурсы организации как объекты управления

Деятельность	сознательная активность (человека), направленная на достижение определенной цели
Внутренняя установка	субъективное восприятие человеком его фактического положения в группе, авторитета и влияния на других людей
Личность	(лат. persona), носитель определённых биологических и социально-культурных сил, способностей, качеств; 1) совокупность свойств, присущих данному человеку, составляющих его индивидуальность; 2) человек с ярко выраженной индивидуальностью
Позиция (должность)	официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обусловливающее меру его потенциального влияния на других людей
Роль	нормативно заданный, ожидаемый и/или коллективно одобряемый образец внутригруппового поведения человека (например, «лидер», «аутсайдер», «середняк», «козел отпущения», «новичок», «оптимист», «пессимист», «скептик», «всезнайка»)
Роли (в менеджменте)	образцы поведения; принятые на себя добровольно или под влиянием различных факторов (условия внешней среды, морально-психологический климат в организации) способы поведения менеджера; по версии Г. Минцберга менеджер исполняет 10 основных ролей: наблюдатель, проводник, оратор, глава, лидер, связующее звено, предприниматель, пожарный, распределитель ресурсов, участник переговоров
Статус	степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы; С. может не совпадать с позицией (должностью) сотрудника в организации; (например, один или несколько заместителей руководителя могут быть более статусными, т.е. более влиятельными, в организации)
Субъект управления	лицо (личность, группа), принимающее управленческие решения
Объект управления	лицо (личность, группа), исполняющее управленческое решение

Функции (управления)	(лат. functio), значение, назначение чего-л.; направление деятельности в соответствии с назначением какой-либо организации; круг задач, обязанностей какого-либо должностного лица; основные Ф. менеджмента: планирование, организация, стимулирование (мотивация), контроль, координация, делегирование и др.

Тема 2. Общие принципы, методы и стили управления: сравнительный анализ

Авторитарный стиль	руководство, основанное на безоговорочном подчинении, подавлении инициативы работников, ограничении демократии (прав и свобод личности)
Демократический стиль	руководство, основанное на принципах коллективизма, равноправия, всемерном поощрении личной инициативы и творчества работников, предоставлении им широкого круга прав и свобод
Индивидуальный стиль	1) присущий конкретному руководителю «почерк» управления подчиненными, система профессиональной деятельности, основанная на личном опыте управления различными организациями; 2) способность руководителя анализировать текущую ситуацию, прогнозировать будущее и выбирать наиболее эффективный стиль решения проблем (например, авторитарный, демократический, либеральный)
Либеральный стиль	руководство, в котором преобладают делегирование полномочий и терпимость к сложившемуся порядку вещей, снисходительность к подчиненным, что нередко приводит к попустительству и самоустранению должностных лиц от управления организацией
Метод	(греч. metodos – путь исследования, теория, учение) способ достижения цели, решения задачи (теоретической или практической); традиционно М. управления подразделяют на группы: 1) финансово-экономические; 2) административно-правовые = организационно-распорядительные; 3) социально-психологические
Методика	определённая совокупность методов, приёмов и средств, обеспечивающая практическое решение какой-л. задачи (например, М. обучения лётчика, спасателя, врача)
Методический	связанный с методикой (например, М. приём активизации внимания студентов)
Методологический	связанный с методологией (например, М. концепция развития организации в условиях кризиса, М. анализа финансовой устойчивости предприятий и т.п.)
Методология	система организации теоретической и практической деятельности, а также учение об этой системе; М. управления – это система законов, принципов и методов, обеспечивающая достижение целей организации
Принципы (управления)	(лат. principium – основа, начало), 1) основные, исходные положения какой-либо учения, теории, науки, мировоззрения; 2) внутреннее убеждение личности или группы людей, взгляд, точка зрения, определяющие нормы поведения (деятельности)
Стиль управления	устойчивая система характерных подходов, способов и приемов, отражающая индивидуальный почерк руководителя в реализации им управленческих функций и формируемая под влиянием внутренних и внешних факторов; выбор стиля или комбинации стилей руководства осуществляется в соответ-

	ствии с критериями оптимальности: тип личности руководителя, тип личности подчиненного, профиль (специфика) и размер организации, её структура, конъюнктура рынка и другие

Тема 3. Система управления персоналом и человеческими ресурсами: сущность, элементы, механизм функционирования

Внешняя среда (фирмы)	система факторов и субъектов отношений, влияющая на организацию определённым образом: а) непосредственно (микросреда) или б) опосредованно (макросреда)
Внутренняя среда (фирмы)	система, которая обеспечивает эффективную деятельность организации, преобразование её ресурсов в конечную продукцию (товары, услуги, работы); основными элементами В.с. являются: менеджеры (высшего, среднего, низшего) уровней, персонал и организационная (корпоративная) культура
Деловая репутация (фирмы)	синтетический показатель, отражающий результативность организации в масштабе страны, региона, города, области; система, фундаментальной основой которой выступает организационная (корпоративная) культура; другими элементами Д.р. являются: стиль управления и авторитет руководителя, имидж и известность компании
Макросреда (менеджмента)	совокупность материальных и духовных факторов, оказывающих влияние на деятельность организации (состояние экономики, демографическая ситуация, политика, право, мораль, наука, религия)
Микросреда (менеджмента)	подсистема субъектов, имеющих непосредственное отношение к деятельности организации (поставщики, посредники, клиенты, конкуренты, контактные аудитории)
Организационная культура	«дух» и «душа» организации; система формальных и неформальных правил (соответственно: норм и ценностей), а также история организации, наиболее важные события и её «герои», формирующие определенный тип мышления и поведения сотрудников организации
Организационная структура	= организационная структура управления (ОСУ) = организационно-управленческая структура (ОУС); совокупность взаимосвязанных элементов (административных органов, основных и вспомогательных подразделений, служб), образующих единый «каркас» организации; различают линейные, функциональные, продуктовые, матричные, сетевые, круговые, многомерные, виртуальные и другие типы О.С.
Система	(от греч. systema – целое, составленное из частей) – это множество элементов, находящихся в определенных отношениях (связях) друг с другом и образующих целостность, единство; систему определяют и как совокупность взаимосвязанных действующих, или взаимодействующих, элементов
Цель (организации)	планируемый результат деятельности фирмы; например, финансовые цели (доходность, прибыльность) являются атрибутами любых коммерческих организаций (а иначе, зачем такая фирма нужна её владельцу!), но при этом миссии организаций-конкурентов могут весьма отличаться

Тема 4. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом

Кадровое обеспечение	комплекс мероприятий, направленных удовлетворение потребностей организации в кадрах (человеческих ресурсах),

	соответствующих определенным количественным и качественным требованиям, в связи с текущими потребностями
Информационное обеспечение	комплекс мероприятий, связанных со сбором, обработкой (анализ, оценка), хранением и использованием информации для решения управленческих задач
Правовое обеспечение	комплекс мероприятий, обеспечивающих «встраивание» организации в правовое поле и ее функционирование с соблюдением норм действующего национального, межгосударственного и международного права
Техническое обеспечение	комплекс мероприятий, обеспечивающих техническую поддержку деятельности организации с помощью специалистов в области компьютерной и оргтехники, программного обеспечение и т.п.

Тема 5. Кадровый потенциал и кадровая политика организации

Направления кадровой политики	1) формулирование основных требований к персоналу; 2) планирование персонала; 3) привлечение и отбор кандидатов; 4) адаптация персонала; 5) кадровый контроль; 6) стимулирование персонала; 7) деловая карьера и развитие персонала; 8) перемещение и увольнение персонала; 9) социальное обеспечение работников
Политика (внутрифирменная)	система концептуальных представлений (идей, подходов) и стратегических установок в какой-либо сфере (финансы, производство, кадры, информация), определяющих пути и средства достижения целей организации, а также перечень непосредственных (оперативных) действий менеджеров всех уровней в соответствии с их формальными и неформальными обязанностями.
Политика (кадровая)	основная идея (концепция), стратегическая установка, а также комплекс практических мер по привлечению и развитию человеческих ресурсов, способных обеспечить достижение целей организации
Потенциал	(от лат. potentia – сила, способность, возможность) – степень мощности в каком-либо отношении, совокупность всех средств, возможностей, необходимых для чего-либо; это источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определённой цели; возможности отдельного лица, общества, государства в определённой области
Потенциал (организации)	совокупность материальных, финансовых, информационно-технологических и кадровых ресурсов, которыми она фактически располагает и/или которые намерена получить в распоряжение для достижения собственных целей

Тема 6. Планирование и отбор персонала, подбор и расстановка кадров

Внешние источники	(набора кандидатов на замещение вакансий) являются: программы направления на работу, самостоятельный поиск, биржи труда и другие компании по трудоустройству, производственные ассоциации и профсоюзы, школы и колледжи, институты и университеты. Наиболее распространёнными методами и средствами, используемыми для привлечения внешних кандидатов, выступают СМИ (объявления в газетах, журналах, специализированных изданиях, по радио и TV), электронная рассылка рекламных объявлений, сообщения по телефону

Внутренние источники	(комплектования организации кадрами) являются: продвижение по службе, «горизонтальный» перевод по службе, чередование должностных обязанностей (ротация) и повторный наём, или возвращение бывших сотрудников; для решения кадровых проблем на внутрифирменном уровне используют *методы* информирования об открывающихся вакансиях (job posting), инвентаризации умений и навыков (создание базы данных и сбор информации о навыках и квалификации всех сотрудников) и простого уведомления сотрудников
Отбор (отбирать, отобрать)	выделить из общего числа, выбрать по какому-либо признаку (участников конкурса, экспонаты для выставки, статьи для научного сборника, песни для альбома); биол. Выделение кого-либо, чего-либо из какой-либо среды (например, естественный отбор, в процессе которого сохраняются организмы, наиболее приспособленные к изменяющимся условиям жизни; искусственный отбор – выбор человеком форм животных и растений, наиболее удовлетворяющих его потребности, лежащий в основе выделения новых и улучшения существующих пород домашних животных и сортов культурных растений)
Отбор (персонала)	разнообразные процедуры, позволяющие из определенного числа претендентов на вакантную должность выявить наиболее способных и перспективных
Рекрутинг	(значение английских слов «recruiting» и «recruitment» сходно: кадровое комплектование, наём, вербовка), по сути, рекрутинг, рекрутмент – это осуществление (в том числе рекрутинговыми компаниями) процедуры привлечения (набора) и первичного отбора; зачастую более глубокий отбор, в том числе в период испытательного срока, осуществляет организация; на же принимает решение о найме путём заключения с работником трудового соглашения (контракта)
Подбор (подбирать, подобрать)	выбирая, взять, найти нужное, подходящее, соответствующее чему-либо (например, нужных людей, команду профессионалов, а также интерьер, аксессуары, галстук под цвет сорочки и т.п.)
Подбор (кадров)	процедуры поиска и/или оценки кандидатов, способных выполнять обязанности на определенной (как правило, вышестоящей) должности
Профессиограмма	метод, позволяющий выявить и оценить определенные качества личности, его способности выполнять те или иные профессиональные обязанности; по результатам специального анализа составляют профиль конкретной личности

Тема 7. Профессиональная ориентация, социализация и адаптация персонала

Адаптация	процесс приспособления субъекта (индивида, группы) к новым условиям внешней среды, связанный с необходимостью подчиняться определенным правилам
Модели адаптации	1) *«обычная», «стандартная»* (действия в соответствии с должностными инструкциями и устными рекомендациями начальников), 2) *«социальная»* (ориентация на коллектив), 3) *«реалистическая»* (действия по ситуации), 4) *«исследовательская»* (погружение в анализ производственных, административно-управленческих, психологических и иных проблем, решаемых организацией), 5) *«инициативная»* (формулирование и аргументация новых идей, предложений, концепций), 6) *«артистическая»* (демонстрация знаний, умений

	и навыков, стремление создать положительный имидж); каждая модель связана с выработкой и реализацией соответствующих программ, позволяющих индивиду сглаживать углы во взаимоотношениях с начальниками и коллегами, постепенно обретая уверенность и выходя на оптимальный (крейсерский) режим своей профессиональной деятельности.
Модели социализации	1) *упреждающая* (жёсткое навязывание «правил игры», подавление всего «чуждого», что могло быть привнесено в организацию новыми сотрудниками), 2) *приспособительная* (постепенное, мягкое, эволюционное вхождение нового работника в должность с привлечением его прежнего жизненного и профессионального опыта), 3) *ролевая* («привязка» к формальным и неформальным обязанностям работника и кругу решаемых вопросов), 4) *управленческая* (спецификация и персонификация адаптационных программ для менеджеров различного уровня)
Профориентация	1) в личностном плане – это многоступенчатый процесс выявления склонности индивида к выполнению определённой деятельности, поощрения и развития его способностей, а также оказания помощи в достижении поставленных целей; 2) социальном плане – система мер, направленная на оказание помощи молодёжи в выборе профессии; 3) в общенаучном плане – комплекс психолого-педагогических и медицинских мероприятий, направленных на оптимизацию процесса трудоустройства молодёжи в соответствии с желаниями, склонностями и сформировавшимися способностями и с учётом потребностей в специалистах народного хозяйства и общества в целом
Социализация	направленное воздействие окружающей среды, в результате которого субъект осмысленно воспринимает и усваивает культурные нормы, а также осваивает и воспроизводит социальные роли

Тема 8. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации и деловая карьера персонала

Воспитание	процесс целенаправленного и систематического воздействия субъекта В. на объект в интересах привития тому качеств, соответствующих воспитательным целям и задачам; основными методами воспитания являются убеждение, упражнение, поощрение, наказание, личный пример
Методы обучения	согласно классификации И.Я. Лернера, основных методов обучения пять: информационно-рецептивный, репродуктивный, проблемный (метод проблемного изложения), эвристический, исследовательский; эти методы реализуют в рамках многообразных форм О., в числе которых лекция, семинар, практическое занятие, ролевая (деловая) игра, блиц-задача (мозговой штурм), коллоквиум, тьюторский практикум, лабораторная работа, (в вузе также реферат, курсовая, контрольная и дипломная работа, учебная и производственная практика) и т.п.
Обучение	процесс целенаправленной передачи исторического опыта; организация формирования знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения определенной деятельности;
Оптимальный	наилучший в имеющихся условиях; словосочетания «более оптимальный» и «менее оптимальный» не являются корректными, т.к. фактически противоречат смыслу слова О.; по ана-

	логии с градацией слов good – better – the best (англ.) «оптимальный» в русском языке является эквивалентом превосходной степени и, следовательно, что-либо не может быть менее или более наилучшим
Принципы обучения	целесообразно подразделить на четыре группы: 1) *общие* (гуманизации, научности, системности обучения, развития, конкретности истины); 2) *принципы, относящиеся к целям и содержанию обучения* (соответствия целей и содержания обучения международным и государственным образовательным стандартам, генерализации, историзма, целостности и комплексности научных знаний); 3) *принципы, относящиеся к дидактическому процессу и дидактической системе* (соответствия ДП и ДС закономерностям (этапам) учения, ведущей роли теоретических знаний, единства образовательной, воспитательной и развивающей функций обучения, стимулирования и мотивации положительного отношения к обучению, соединения коллективной учебной работы с индивидуальным подходом в обучении, сочетание абстрактного мышления с конкретностью и наглядностью в обучении, сознательности, активности и самостоятельности обучающихся при руководящей роли преподавателя, системности и последовательности в обучении, доступности, прочности овладения содержанием обучения, 4) *принцип соответствия учебно-научной материальной базы содержанию обучения и дидактической системе*
Система интенсивного обучения	(СИО) – данная концепция была разработана под руководством А.А. Золотарева и связана с проектированием и реализацией таких образовательного программ, когда требуемые уровень и качество обучения определяются соответствующими целями и достигаются в основном собственными усилиями обучающихся, их напряженной (интенсивной, но безвредной для здоровья) интеллектуальной деятельностью; интенсифицировать обучение – значит, осуществить комплексный процесс совершенствования педагогической системы на основе использования научного знания и практического опыта в отношении каждого её элемента и системы в целом; основными элементами СИО выступают: 1) преподаватель (менеджер); 2) студент (обучающийся); 3) цели обучения; 4) содержание обучения; 5 – 7) методы, формы и средства, образующие в совокупности интенсивную дидактическую систему; 8) учебно-научную материальную базу
Эксперимент	один из основных (наряду с наблюдением) методов научного познания вообще и психолого-педагогического исследования в частности; отличается от наблюдения активным вмешательством в ситуацию со стороны исследователя, который планомерно манипулирует одним или несколькими факторами (переменными) для регистрации сопутствующих изменений в поведении изучаемого объекта

Тема 9. Стимулирование и мотивация персонала в процессе труда

Бихевиоризм	(англ. behavior, behaviour – поведение), ведущее направление в американской психологии конца XIX – нач. XX в., буквально «наука о поведении»; Б. основан на жесткой схеме «стимул – реакция» (S – R), истолковании поведения человека и животных как совокупности двигательных и сводимых к ним ответов (реакций) на воздействие внешней среды (стимулы); в 1930-е годы представители необихевиоризма (К. Холл, Ч.

	Толмен) ввели промежуточные психологические переменные как опосредующее звено и усложнили схему (S – O – R)
Гигиенические факторы	(по Ф. Герцбергу) связаны с наличием или отсутствием и качеством таких элементов профессиональной деятельности, как условия труда, заработная плата, политика компании, правила (нормы) и межличностные отношения; если работник удовлетворен ими в полной или в значительной мере, тогда у него появляется возможность для включения «мотиваторов»
Мотив	внутренняя побуждающая сила, «пружина», «ответ» на внешний раздражитель, под влиянием которого субъект мыслит и действует определенным образом
Мотиваторы	(по Ф. Герцбергу), факторы, связанные с удовлетворением от труда (профессии), включая достижения, признание, ответственность и возможности карьерного роста
Мотивация	совокупность мотивов, побуждающих человека мыслить и действовать; процесс определения каких-либо значимых целей и программ их достижения на уровне индивида, социальной группы, общности
Подкрепление (мотива)	выполнение неоднократных действий, тренинг, в процессе которого правильные операции и результат поощряются, а неправильные – наказываются
Процессуальные теории	раскрывают механизм внутренней активности субъекта, причины спадов и подъемов его трудовой деятельности; основные теории: 1) ожидания (В. Врум, Л. Портер и др.); 2) постановки целей (Э. Лок, П. Друкер и др.); 3) справедливости (С. Адамс); 4) подкрепления мотива и модификации поведения (Б. Скиннер, Ф. Лютенс и др.)
Ротация	систематическое (периодическое) или эпизодическое перемещение работников на аналогичные (равноценные) должности без усложнения производственных заданий, обязанностей и т.п.; как метод управления применяется для стимулирования интереса к труду («качественный рост»); целью Р. среди менеджеров является повышение уровня профессиональной компетенции, расширение спектра знаний, навыков и умений в смежных областях для их карьерного роста в будущем (например, до появления вышестоящих вакансий)
Содержательные теории	раскрывают спектр человеческих потребностей; основные теории: 1) иерархии потребностей, «пирамида» А. Маслоу; 2) ERG К. Альдерфера; 3) приобретенных потребностей Д. МакКлелланда; 4) двух факторов Ф. Герцберга
Стимул	внешний раздражитель, «вызов», побуждающий субъекта мыслить и действовать определённым образом
Стимулирование	совокупность стимулов; процесс побуждения субъекта к определенным действиям
«Фрустрация – регрессия»	термины используются в ERG-теории К. Альдерфера и раскрывают проблемы мотивации, связанные с невозможностью субъекта удовлетворить потребности более высоких уровней (фрустрация – тревога, расстройство, переживание неудачи) и регрессией, т.е. снижением уровня притязаний (например, с E до R или с R до G)

Тема 10. Оценка деловой активности кадров и эффективности управления человеческими ресурсами организации

Критерий	(греч. kriterion – средство для суждения), признак, на основании которого производится оценка или классификация чего-либо
«Сбалансированная система»	совокупность показателей эффективности (авторы – Р. Каплан, Д. Нортон); она включает четыре группы целей: 1) финансовые (например, прибыль на обыкновенную акцию, доход); 2) связанные с потребителями (доля рынка, % повторных обращений, число жалоб и возвратов); 3) операциональные (продолжительность цикла разработки продукта, время исполнения заказа, затраты на единицу продукции); 4) процессуальные (число обученных работников, % рабочих мест, укомплектованных собственным резервом, период ротации кадров и др.)
Эффект	(лат. effectus – действие), 1) впечатление, производимое кем-либо или чем-либо на кого-либо; 2) результат каких-либо действий, следствие каких-либо причин (например, экономический Э.); средство, приём для создания определённого впечатления (шумовой Э., световой Э.)
Эффективность социальная	в стратегическом плане связана с определением необходимости проекта в масштабе общества (страны, региона, города); в рамках текущих проектов Э.с. определяется деловой репутацией компании, наличием и реализацией социальных программ и отдельных мероприятий, направленных на развитие персонала организации, отрасли, региона и общества в целом
Эффективность производства	в стратегическом плане связана с решениями относительно выпускаемой продукции (объём, ассортимент, качество); на уровне практической реализации связана с выполнением производственных планов и заданий без каких-либо серьезных нарушений количественных и качественных параметров труда (технических заданий, сроков выполнения работ, требований ISO, ГОСТ, ОСТ, ТУ)
Эффективность финансовая	в стратегическом плане связана с определением бюджета и источников финансирования проекта, себестоимости продукта, размера планируемого дохода и рентабельности, а также условий безубыточности конкретных проектов и организации в целом; оптимальный результат (для коммерческой организации) – получение чистого дохода, позволяющего наращивать объемы производства и/или сбыта, расширять ассортимент, осуществлять экспансию на внутреннем и международном рынках
Эффективность управления	результативность деятельности отдельных должностных лиц (менеджеров), возглавляющих организации или структурные подразделения, а также общая результативность менеджмента (всех управленцев) компании
Эффективность экономическая	в самом общем виде представляется как соотношение результата и затрат на его получение, «выхода» и «входа»
Эффективный	дающий эффект, приносящий результат (см. 2-е значение
Эффектный	производящий эффект, впечатляющий (см. 1-е значение)

Тема 11. Этика и психология делового общения

Вербальный	устный, основанный на словесном общении (в отличие от невербальных коммуникаций)
Деловая речь	стиль речи, опосредующий отношения субъектов бизнеса (предпринимательства) и объединяющий в снятом виде другие стили литературного языка: научный, публицистический, разговорный, официальный, художественный

Логос	термин античной риторики, раскрывающий словесные, языковые средства выразительности речи, а также логика, которую оратор использует для убеждения слушателей, достижения целей
Мораль	нравственность; форма общественного сознания, т.н. неписанное право, система ценностей и правил поведения, которая в отличие от правовых норм, не является жёсткой, обязательной для исполнения всеми и каждым, но при этом находит общественное поощрение либо осуждение и оперирует следующими понятиями: добро и зло, должное и сущее, любовь, стыд, совесть, честь, долг и пр.
Невербальный	= паралингвистический, т.е. существующий параллельно вербальным, традиционным языковым, словесным приёмам и средствам речи; основные виды Н. коммуникаций: фонационные (акустические), оптические (кинетические), знаково-символические, тактильные, проксемические, ольфакторные
Пафос	термин античной риторики, отражающий замысел создателя речи, развиваемый в процессе общения оратора со слушателями; здесь сосредоточены его позиция по излагаемой проблеме, личные убеждения
Психология коллектива	система психических явлений, возникающих в процессе формирования и развития такой группы, члены которой связаны между собой общностью социально обусловленных целей, интересов, потребностей, норм поведения, совместно выполняемой деятельностью, единством воли, выражаемой ее руководителем; феноменами коллектива являются коллективные: взгляды, интересы, убеждения, ценности; мнения; традиции.
Психология управления	отрасль психологической науки, занимающаяся изучением закономерностей, механизмов, условий и факторов эффективного менеджмента, формирования управленческого мышления и готовности руководителей самостоятельно осуществлять профессиональную деятельность, используя разнообразные модели, алгоритмы и технологии, а также вырабатывая собственный (индивидуальный) стиль.
«Треугольники» менеджмента	графические изображения трёх подсистем, отражающих взаимосвязь основных элементов культуры и искусства управления; большой Т.м. – это деньги, связи и профессионализм (знания, навыки и умения) менеджера; средний Т.м. раскрывает понятие «профессионализм», представляя его как взаимосвязь коммуникации, интеракции и перцепции как социально-психологической триады делового общения; малый Т.м. конкретизирует коммуникативную составляющую, раскрывая технические приёмы и средства (вербальные, невербальные, письменные) делового общения
Тропы	лексические средства выразительности речи; речевые обороты, в которых слова приобретают образность, переносный смысл; различают Т., основанные на соотношении по сходству (метафора), по контрасту (оксюморон), по смежности (метонимия).
Фигуры (речи)	синтаксические средства выразительности речи; построение слов и словосочетаний в предложении для усиления их значения, активизации внимания собеседника; примерами Ф.р. являются: риторические вопросы, повторы (анафоры, эпифоры), инверсия, парцелляция, полисиндетон, эллипс, хиазм, градация и др.

Этика	наука о морали (нравственности); деловая этика – свод правил поведения в отдельных сферах жизнедеятельности общества или бизнеса (например, Э. дипломатическая, врачебная, педагогическая, воинская)
Этикет	правила поведения в определённых ситуациях (приветствия, обращения, представления и знакомства, вручения визитных карточек, подарков и сувениров, гостевой и застольный Э., правила приёма посетителей и другие)
Этос	термин античной риторики, требующий от оратора принимать во внимание нравственные ожидания аудитории, которая может принять либо отвергнуть речь, уважать слушателей, делать речь уместной

Тема 12. Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)

Компромисс	способ участия (поведения) в конфликтной ситуации, имеющий целью нахождение «серединного» решения, не устраивающее в полной мере ни одну из сторон
Конфликт	(лат. conflictus – столкновение), столкновение противоположных интересов, взглядов; серьёзное разногласие, открытый спор
Конфликтология	наука, изучающая теоретико-методологические и прикладные аспекты управления конфликтными ситуациями (причины, классификацию, структуру, особенности протекания, способы разрешения, а также систему мер по диагностике и профилактике конфликтов)
Латентный	(лат. latens, latentis – скрытый), внешне не проявляющийся, невидимый
Объекты конфликта	люди и организации, материальные объекты, по поводу которых ведут спор участники конфликта
Предмет конфликта	какой-либо аспект спора (имущественный, материальный, моральный); то, как субъектам конфликта представляется объект, что они намерены изменить в нем для достижения своих целей
Приспособление	способ участия (поведения) в конфликтной ситуации, характеризующийся стремлением одной из сторон принять все условия другой стороны и тем самым исчерпать конфликт
Причина конфликта	(лат. causa – отсюда термин «каузальный», причинный), явление или процесс, действие которых «вызывает, определяет, производит или влечет» за собой другие явления или процессы, именуемые следствиями
Противоборство	способ участия (поведения) в конфликтной ситуации, характеризующийся нежеланием одной из сторон признать себя побеждённой и стремлением продолжать спор, борьбу
Социограмма	графический рисунок, представляющий систему личных взаимоотношений (симпатий и антипатий), сложившихся к моменту проведения исследования в малой группе
Социометрия	метод исследования внутригрупповых процессов, предусматривающий выявление и анализ личностно-групповых взаимоотношений с последующим графическим отражением в виде социоматриц и социограмм, а также расчётом персональных и групповых индексов (коэффициентов)
Социоматрица	таблица, столбцы и строки которой представляют систему взаимоотношений (взаимных выборов и отвержений) между членами малой группы, сложившихся к моменту проведения социологического или психологического исследования

Трансактный анализ	оригинальный метод и теория, разработанные американцем Эриком Берном (1910-1970); трансакция – это «единица» взаимодействия эго-состояний двух вступающих в общение индивидов, а под эго-состоянием понимается способ существования «Я» в одной из трех ипостасей: Родитель, Ребенок, Взрослый; первая проявляется как контроль, запреты, идеальные требования, догмы, санкции, забота, могущество; 2) вторая содержит аффективные комплексы, связанные с ранними впечатлениями и переживаниями; 3) третья включает вероятностную оценку ситуации, рациональность, компетентность, независимость.
Сотрудничество	способ участия (поведения) в конфликтной ситуации, имеющий целью нахождение оптимального решения, устраивающее в полной мере каждую из сторон
Субъекты конфликта	стороны (физические и юридические лица), непосредственно участвующие в конфликте, а также группы поддержки, другие заинтересованные и вовлеченные лица
Уклонение	способ участия (поведения) в конфликтной ситуации, имеющий целью исчерпать его уже на начальной стадии, не дать конфликту развиться в полную силу

Проблемно-поисковые и практические задания (Практикум)

Проблемно-поисковые и практические задания (Практикум)

Тема 1. Персонал и человеческие ресурсы как объект управления

Термином «персонал» (лат. personalis – личный) обозначают трудовой коллектив, личный состав какой-либо организации или его часть, объединенную по профессиональным признакам. Наряду с таким «обезличенным» подходом в русском языке существует и иное значение слова «персональный», как относящееся к конкретному человеку, персоне, личности (например, персональное дело, персональная пенсия, персональный компьютер).

Совершенно очевидно, что интересы личности не всегда совпадают с интересами группы и общества. Тем не менее, обратимся к авторитетным суждениям:

- «Группа думает, чувствует, действует совершенно иначе, чем это сделали бы её члены, если бы они были разъединены. Если же отталкиваться от последних, то невозможно понять ничего в том, что происходит в группе… Поэтому всякий раз, когда социальное явление прямо объясняется психическим явлением, можно быть уверенным, что это объяснение ложно» (Эмиль Дюркгейм)[6];
- «Организация – противоречивый процесс взаимодействия людей, обладающих различными, а порой и противоположными целями, интересами, потребностями и взглядами» (А.Н. Занковский)[7].

1. Каким образом можно разрешить или смягчить противоречие, обусловленное несовпадением общественных (социальных), коллективных (внутрифирменных, групповых) и личных интересов? Аргументируйте Вашу точку зрения.

Точка зрения: «Существует множество рекомендаций по повышению эффективности управленческого труда, но главная из них одна: “Самым важным активом организации являются люди!” Высокий уровень – это люди, люди и ещё раз люди» (Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн)[8].

---

[6] Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии / Пер. с фр. и послесловие Л.Б. Гофмана. – М.: Наука, 1990. С. 494.

[7] Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». – 2-е изд. – М.: Флинта; МПСИ, 2002. С. 252

[8] Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. – 8-е изд. / Пер. с англ. под ред.

2. Если данная рекомендация верна, то почему не все современные руководители стремятся видеть в каждом работнике Личность и применяют на практике другое правило: «Незаменимых работников не бывает»?

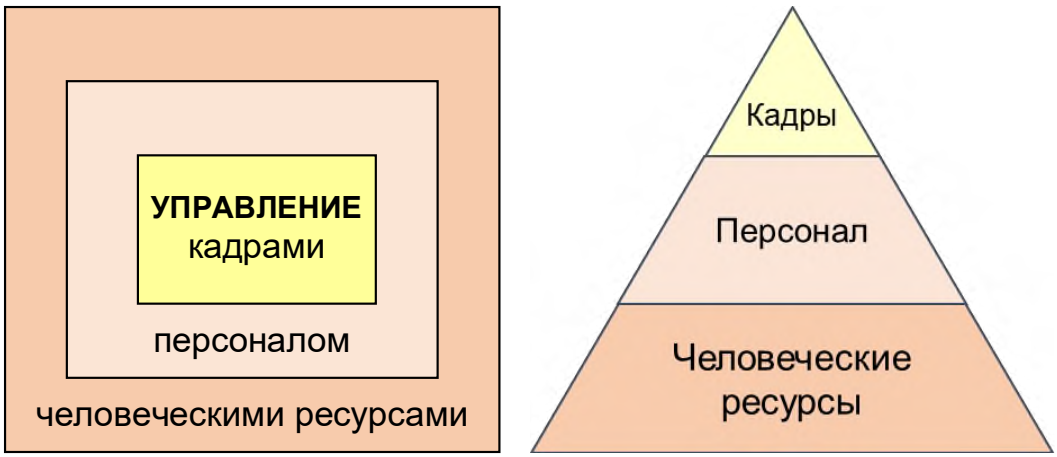


Рис. 1. Соотношение базовых (исходных) категорий HR-менеджмента

3. Опираясь на рис. 1, уточните понятия «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы» и конкретизируйте некоторые отличия в технологии управлении кадрами, персоналом и человеческими ресурсами.

Как известно, теория и практика, знания и опыт далеко не всегда соответствуют друг другу. Подобно тому, как армия готовится к прошлой войне, так и вузовская система подготовки специалистов отстает от повседневной жизни.

4. Представьте, что Вы имеете диплом бакалавра с отличием, продолжаете учёбу в магистратуре и недавно сменили место работы. Свою должность, денежное вознаграждение и перспективы развития в данной организации Вы оцениваете на «три с плюсом» и потому не планируете работать здесь всю оставшуюся жизнь… К тому же, уже в первой же беседе с Вами начальник сказал: «По своему опыту знаю, что отличники – это ботаники или заплатившие за оценки. Если бы я захотел, то и у меня был бы красный диплом».

Дайте совет тем, кто может оказаться в подобной ситуации. Какой вариант поведения Вы считаете оптимальным?

Тема 2. Общие принципы, методы и стили управления: сравнительный анализ

В 2004 году высшим государственным руководством Российской Федерации было принято стратегическое решение об удвоении к 2010 году российского ВВП. Среднесрочный план развития страны на 2011–2013 гг., а также перспективные (до 2020 г.)[9] задачи были связаны, прежде всего, с улучшением жизни значительной части россиян. В частности, по прогнозам Правительства РФ, предполагалось, что к 2020 году «доля среднего класса составит более половины населения», при этом значительная часть людей со сред-

---

Е.Г. Молл. – СПб.: Питер, 2004. С. 20.

[9] См. подробнее: Стратегия-2020: Новая модель роста – новая социальная политика. Итоговый доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года. Книга 1; под научн. ред. В.А. Мау, Я.И. Кузьминова. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 430 с.; Стратегия-2020: Новая модель роста – новая социальная политика. Итоговый доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года. Книга 2; под научн. ред. В.А. Мау, Я.И. Кузьминова. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 408 с. Полный текст доступен на сайте http://2020strategy.ru/

ним достатком будет связана с «созданием новой экономики знаний, технологий и обеспечением развития самого человека»[10].

Между тем, широкомасштабные кризисные явления 2008–2010 и 2014–2016 гг. на фоне резкое снижения курса рубля по отношению к основным мировым валютам (с 24-30 до 70-80 рублей за 1 доллар США, с 30-36 до 80-90 рублей за 1 евро) не позволили этим планам осуществиться. Стратегия-2020 оказалась по сути не выполненной…

1. Известно ли Вам, почему не была принята очередная стратегия развития РФ на период до 2035 года? (Если нет, изучите необходимые источники и ответьте на этот вопрос.)

Точка зрения: «Стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Её выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих» (И. Ансофф)[11].

2. Если этот авторитетный специалист прав, стратегическое планирование и в целом стратегический менеджмент следует упразднить? Вы согласны?

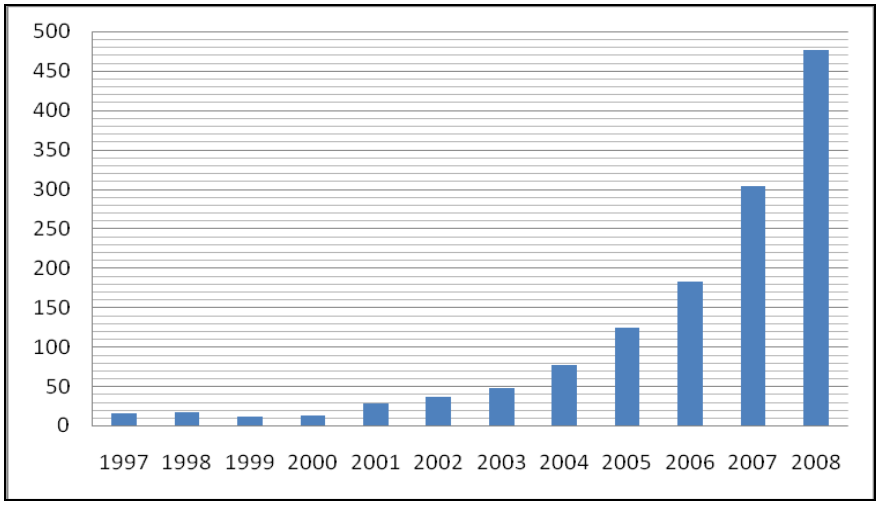


Рис. 2. Динамика золотовалютных резервов Российской Федерации, 1997–2008 гг. (по кросс-курсам Банка России на 01 января каждого года / млрд. долл. США)

На рубеже XX–XXI вв. оптимистический прогноз социально-экономического развития нашей страны связывали с ростом объема золотовалютных резервов (рис. 2); за снижением ЗВР в 2009 году до 380 млрд. долл. последовало их восстановление в 2010–2013 гг. до уровней 450–540 млрд. и очередное падение в 2015 г. до 350 млрд. В качестве главного аргумента пессимистического сценария фигурировал внешний долг, значительная часть которого приходилась на российские банки и корпорации. К началу 2008 г. она составляла 413 млрд. долл. США, в 2012–2014 гг. превышала 600 млрд. долл. США, а на 1 октября 2015 года составила 494 млрд. долларов[12].

О структуре внешнего долга России можно судить по следующей иллюстрации:

[10] Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р (ред. от 28.09.2018) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» // КонсультантПлюс / http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/

[11] Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Научн. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. С. 69.

[12] См.: официальный сайт Банка России http://www.cbr.ru/statistics/ (Раздел «Статистика». Внешний долг)

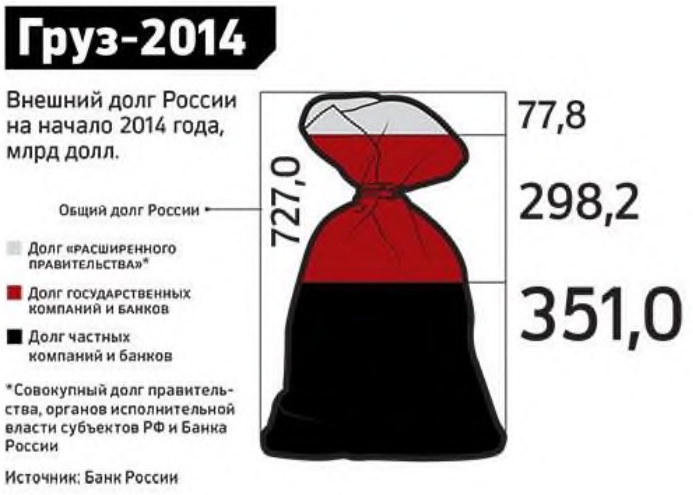


Рис. 3. Структура внешнего долга Российской Федерации (по состоянию на 2014 год)[13]

3. Проанализируйте статистические данные Банка России за последующие годы и оцените текущую ситуацию.

В современном мире богатые богатеют, а средний класс и бедные беднеют. Этот неутешительный для подавляющего большинства землян тренд подтверждают, например, ежегодные доклады Global Wealth Report, публикуемые с 2010 года специальным подразделением (Research Institute) банка Credit Suisse[14]. Одним из первых эту тенденцию выявил и проанализировал экономист Бранко Милановић, занимающийся исследованием проблем бедности и неравенства[15].

4. Обратитесь к докладу Бранко Милановича «Глобальное неравенство доходов в цифрах» и объясните термин «кривая Слона».

5. Какими Вы представляете Россию, Европу и мир в целом через 10 или 15 лет? Кем Вы планируете стать и чего достичь в течение этого периода?

Тема 3. Система управления персоналом и человеческими ресурсами: сущность, элементы, механизм функционирования

Проектирование и формирование системы управления организацией (СУО) – важная и сложная задача, предполагающая создание и обеспечение эффективного взаимодействия двух подсистем: внутреннего функционирования и отношений с внешней средой. Механизм внутреннего функционирования включает элементы, необходимые для производственной и управленческой деятельности (определение и ранжирование целей, оптимизация состава подразделений, структуры управления и коммуникаций, распределение задач, функций, полномочий по всем звеньям, упорядочение информационных потоков и совершенствование документооборота). Механизм отношений с внешней средой включает элементы, необходимые для формирования и поддержания необходимых связей организации с поставщиками, клиентами, посредниками, а также учета специфики конкурентной

[13] Лосев М. Капитальное наказание. Запад может перекрыть России доступ к своим капиталам, но это не самый сильный из возможных ударов по ее экономике // РБК. 2014. 27 мая. http://www.rbc.ru/magazine/2014/06/56bc7e659a794701b81d2b7f

[14] См. документы на сайте: https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/global-wealth-report.html

[15] Милановић Б. Глобальное неравенство доходов в цифрах: на протяжении истории и в настоящее время: обзор: доклад к XV Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, Москва, 1–4 апр. 2014 года / пер. с англ.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 31 с. / https://www.hse.ru/data/2014/03/25/1318951648

борьбы и действия факторов макросреды (политических, правовых, демографических, культурных).

1. Возьмите для примера какую-либо организацию с численностью сотрудников от 30 до 50 человек. Изобразите в виде детальной схемы организационную структуру, укажите основные функции и задачи структурных подразделений (отделов, служб), распределите обязанности между менеджерами высшего, среднего и низшего звеньев.

Предположим, что Вы являетесь руководителем данной организации. После нескольких лет успешной деятельности на рынке она столкнулась с трудностями: снизились объемы реализации продукции (услуг), сократилась клиентская база, ухудшилась трудовая дисциплина, возросла текучесть кадров.

2. Изложите в общих чертах план действий и укажите первоочередные меры по восстановлению нормального функционирования организации, которые, по Вашему мнению, необходимо предпринять.

3. Какие методы реорганизации СУО могут оказаться наиболее эффективными?

Тема 4. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом

«Кадры решают все», – эта известная и, казалось бы, однозначная формула в современных условиях довольно часто «не работает». Сегодня ряд стран мира (США, ЕС, Россия), сталкиваются с проблемой усиления легальной и нелегальной миграции населения. Этот процесс обусловлен многими факторами, в том числе и экономической целесообразностью: работодатели, стремясь к минимизации затрат, ориентируются на более дешевую рабочую силу, а выходцы из беднейших стран и регионов мира живут по принципу «рыба ищет, где глубже, а человек – где лучше».

1. Является ли, на Ваш взгляд, проблема миграции глобальной? Поясните.

Точка зрения: «Либо бедные страны станут богаче, либо бедные люди переселятся в богатые страны. Фактически эти два явления можно рассматривать в качестве эквивалентов. Развитие ситуации зависит от людей: либо бедные люди получат способы увеличения благосостояния в местах проживания, либо они станут богатыми, переселившись на другие территории. С этой точки зрения, между двумя названными способами нет существенной разницы. С точки зрения реальной политической среды, разница огромная» (Б. Миланович)[16].

2. Какой из двух сценариев будущего является более реалистичным? Имеется ли третий вариант? Поясните.

Современные реалии таковы, что любая известная организация является конгломератом человеческих ресурсов. Производственные, театральные, музыкальные, спортивные и прочие команды – это люди, являющиеся выходцами из разных стран.

3. Какие чувства Вы испытываете, наблюдая спортивные матчи (футбольные, хоккейные, баскетбольные и т.д.) «наших» клубов, в составе которых немало, а подчас и более половины команды являются «легионерами»?

4. Россия отнюдь не бедная страна, если к нам на работу приезжают мировые знаменитости – тренеры и спортсмены, театральные режиссеры и музыканты?

5. Подумайте над рецептом счастья, успеха для среднего россиянина в условиях, когда «снизу» его теснят, например, граждане СНГ, а рабочие места «вверху» заняты представителями элиты общества.

Принято считать, что вступление мирового сообщества в эру информатизации и высоких технологий является новой ступенью развития человечества. Но, как известно, в любом достижении при более глубоком изучении можно обнаружить немало «побочных эффектов».

[16] Миланович Б. Глобальное неравенство доходов в цифрах: на протяжении истории и в настоящее время: обзор. С. 31.

6. Перечислите основные проблемы, с которыми повседневно сталкивается Homo computeris? Каким образом их можно решить или смягчить?

7. Как современные руководители борются с потерями рабочего времени из-за «зависания» персонала в социальных сетях?

8. Что такое Интранет? Какова цель создания этой системы в организации?

Тема 5. Кадровый потенциал и кадровая политика организации

Разрабатывая основы кадровой политики, руководители современных организаций обязаны принимать во внимание официальные «правила игры», устанавливаемые государством, но в то же время ориентироваться на «реальную» жизнь, в которой всегда имеются многочисленные исключения, отступления от правовых норм.

1. С какими нарушениями российского законодательства чаще всего сталкиваются работники государственных и частных предприятий? Укажите основные причины пренебрежительного отношения руководителей к интересам персонала.

Известно, что планирование может быть представлено как стратегическое, тактическое и оперативное (в зависимости от масштабности), а также долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное (в зависимости от времени, периода охвата).

2. Какие стратегии реализуют «фирмы-однодневки»? Приведите пример такой фирмы и поясните свой ответ.

3. Что такое «миссия организации»? В чем состоит принципиальное отличие миссии организации от ее целей?

В современной литературе по менеджменту и маркетингу детально раскрывается сущность закона развития, а также понятие жизненного цикла организации (товара, услуги). В соответствии с ним, любая организация последовательно проходит несколько стадий развития – от «инкубации» и рождения до наступления зрелости, деградации и «смерти».

4. Объясните феномен «бессмертия» некоторых организаций (например, промышленных, аграрных, торговых, образовательных, развлекательных), возраст которых измеряется столетиями? Почему таких организаций и торговых марок (брендов) почти нет в России?

Кризис 2014–2016 гг. и последовавшая за ним пандемия короновируса (COVID-19) отразились на всех сферах, отраслях и участниках рыночных отношений. При этом часть «игроков» оказалась в выигрыше, другие балансировали между жизнью и смертью, третьи обанкротились. В числе таких неудачников оказались, например, российская авиакомпания «Трансаэро» и старейший британский туроператор Thomas Cook, который в 2021 году мог отметить 180-летний юбилей…

5. Как известно, крупнейшие производители гражданских самолётов – Boeing и Airbus – объявили о прекращении с 2021 года выпуска самых больших по вместимости пассажиров лайнеров B747 и A380. Почему жизненный цикл «европейца» (неофициальное название SuperJumbo) оказался втрое короче «американца» (Jumbo Jet)?

Тема 6. Планирование и отбор персонала, подбор и расстановка кадров

В таблице 1 представлены основные источники найма, используемые современными организациями. Они могут быть рассмотрены и как способы (методы) трудоустройства:

Таблица 1.

Анализ основных источников найма персонала

Основные источники найма (способы трудоустройства)	Рейтинг (1 – 7)	Сфера (отрасль, профессии) эффективного применения
Специализированные издания, публикации и объявления в СМИ		

Рассылка (получение) резюме и других материалов претендентов		
Распределение выпускников образовательных учреждений		
Государственные (общественные) службы по трудоустройству		
Частные агентства по найму персонала		
Родственные связи и знакомства		
Случайные обращения граждан		

1. Заполните таблицу, составив рейтинг эффективности способов трудоустройства (от 1 – max до 7 – min) и указав «адреса» (отрасли, профессии, организации) их применения в Российской Федерации.

2. Какие данные, на Ваш взгляд, являются исходными для планирования потребностей организации в персонале?

Синергетический треугольник успеха личности (профессионализм – деньги – связи) является абстрактной моделью, хотя и не лишенной реального содержания.

3. А каким, по Вашему мнению, должно быть оптимальное соотношение (в %) трех компонентов для того, чтобы осуществить свои жизненные планы? Является ли данное соотношение изменчивым, подвижным? Приведите примеры.

Тема 7. Профессиональная ориентация, социализация и адаптация персонала

Хорошо известно, что социализация и адаптация персонала – две стороны единого процесса, в результате которого индивид приспосабливается к условиям среды, усваивает определенные нормы и начинает самостоятельно воспроизводить их в сознании, отношениях с другими и деятельности. При этом в специальной литературе указывается на то, что данный процесс может быть стихийным или целенаправленным.

1. Основываясь на собственном опыте, приведите примеры стихийного и сознательного формирования личности менеджера.

2. Используя курс лекций и рекомендованную литературу, проанализируйте основные этапы процесса социализации (адаптации) нового работника в организации и графически изобразите его механизм.

Предположим, что после нескольких лет работы на управленческих должностях среднего звена Вас назначили заместителем директора предприятия (профиль – по Вашему выбору), руководитель которого проводит в жизнь два принципа: «Начальник всегда прав» и «Незаменимых работников не бывает».

3. Какую стратегию и тактику поведения в данной организации Вы изберете?

Представьте, что Вам было поручено возглавить рабочую группу по разработке исключительно важного для организации проекта. Когда работа была завершена, на совещании с участием высшего руководства фирмы мнения относительно перспективности данного проекта разделились. Часть сотрудников и ближайшее окружение генерального директора стало постепенно склонять чашу весов не в Вашу пользу. Проект оказался под угрозой, хотя Вы абсолютно уверены в том, что он окажется результативным.

4. Как Вы поступите в данной ситуации? Какие альтернативные варианты поведения Вы «прокрутили» в своей голове до принятия окончательного решения?

5. Какие качества Вы цените в людях? Какие люди Вам антипатичны?

6. Назовите пять наиважнейших качеств, которыми должен обладать современный менеджер, и еще пять качеств, которые он должен искоренять.

Тема 8. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации и деловая карьера персонала

Для удовлетворения потребностей организации в квалифицированном персонале одни руководители опираются на собственные силы, осуществляя подготовку резерва в собственной организации, другие, наоборот, делают ставку на приток специалистов «со стороны», третьи, – избирают и реализуют смешанную кадровую стратегию.

1. Составьте таблицу основных достоинств и недостатков следующих форм подготовки и переподготовки персонала: а) на рабочем месте; б) в специализированных образовательных учреждениях; в) на передовых отечественных предприятиях; г) на зарубежных предприятиях.

2. Что такое «деловая карьера» в Вашем понимании? Какими количественными и качественными показателями можно проиллюстрировать карьерный рост современного человека?

В одном из публичных выступлений Андрей Фурсенко, экс-министр образования и науки, а ныне – помощник Президента РФ, сказал: «В России … лишь 20-30% студентов получают хорошее юробразование. Примерно половина выпускников юридических институтов не работают по специальности».

3. А как, на Ваш взгляд, обстоит дело с экономистами?

4. Почему одни специалисты, получившие образование в российских вузах, котируются за рубежом, а другие – нет?

5. Что Вам известно о Болонской конвенции? Каковы ее главная цель, особенности и практическое значение для российских студентов и дипломированных специалистов?

6. Опираясь на личный опыт обучения в вузе, сформулируйте конкретные предложения по повышению качества общей и специальной подготовки студентов.

Тема 9. Стимулирование и мотивация персонала в процессе труда

В подавляющем большинстве учебников и учебных пособий по менеджменту содержатся разделы и главы, посвященные проблемам стимулирования и мотивации. При этом термин «стимулирование» используют значительно реже и, как правило, заменяют более распространенным – «мотивация».

1. Опираясь на справочно-энциклопедические издания, четко разграничьте понятия «стимул», «мотив», «стимулирование», «мотивация».

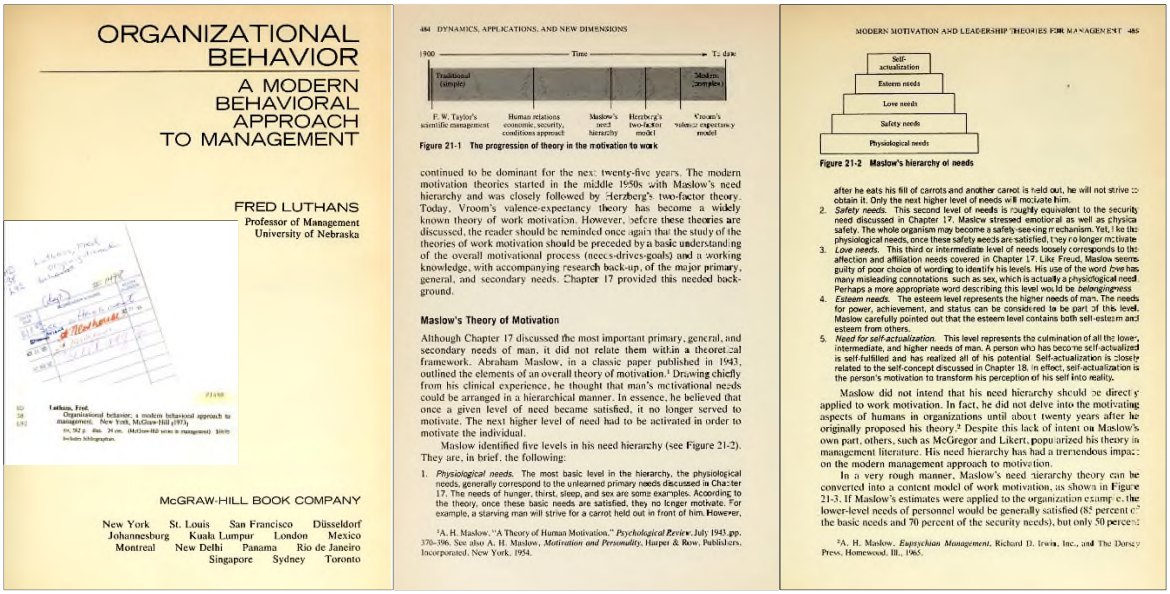
Разрабатывая комплекс мероприятий по стимулированию персонала современной организации к индивидуальным и коллективным действиям, менеджерам следует принимать во внимание следующие факторы: 1) субъектный (кто управляет?); 2) объектный (кем управляют?); 3) предметный (каким образом управляют?); 4) внешние условия.

2. Составьте таблицу методов или приёмов стимулирования (мотивации) персонала, характерных для базовых стилей управления: авторитарного, демократического и либерального.

На популярном информационном ресурсе 4Brain.Ru, где, как утверждается, собраны «наиболее интересные методики развития в человеке разных ментальных навыков» есть материал «Пирамида потребностей Маслоу и её применение в жизни», из которого можно узнать следующее: «Несмотря на то, что авторство пирамиды официально приписывают Абрахаму Маслоу, к имеющемуся у нас сегодня её варианту он не имеет отношения. Дело в том, что в виде графика “Иерархия потребностей” появилась в 1975 году в учебнике некоего У. Стоппа, о личности которого практически нет информации, а Маслоу умер в 1970 году, и в его работах, как уже говорилось, не было ни единого графика»[17].

[17] Пирамида потребностей Маслоу и её применение в жизни / https://4brain.ru/blog

Между тем, открыв книгу Фреда Лютенса «Организационное поведение», впервые изданную в 1973 (!) году, мы обнаружим привычный для нас рисунок:


ORGANIZATIONAL BEHAVIOR
A MODERN BEHAVIORAL APPROACH TO MANAGEMENT
FRED LUTHANS
Professor of Management
University of Nebraska
McGRAW-HILL BOOK COMPANY
New York St. Louis San Francisco Düsseldorf Johannesburg Kuala Lumpur London Mexico Montreal New Delhi Panama Rio de Janeiro Singapore Sydney Toronto

484 DYNAMICS, APPLICATIONS, AND NEW DIMENSIONS
Figure 21-1 The progression of theory in the motivation to work
continued to be dominant for the next twenty-five years. The modern motivation theories started in the middle 1950s with Maslow's need hierarchy and was closely followed by Herzberg's two-factor theory. Today, Vroom's valence-expectancy theory has become a widely known theory of work motivation. However, before these theories are discussed, the reader should be reminded once again that the study of the theories of work motivation should be preceded by a basic understanding of the overall motivational process (needs-drives-goals) and a working knowledge, with accompanying research back-up, of the major primary, general, and secondary needs. Chapter 17 provided this needed background.
Maslow's Theory of Motivation
Although Chapter 17 discussed the most important primary, general, and secondary needs of man, it did not relate them within a theoretical framework. Abraham Maslow, in a classic paper published in 1943, outlined the elements of an overall theory of motivation.[1] Drawing chiefly from his clinical experience, he thought that man's motivational needs could be arranged in a hierarchical manner. In essence, he believed that once a given level of need became satisfied, it no longer served to motivate. The next higher level of need had to be activated in order to motivate the individual.
Maslow identified five levels in his need hierarchy (see Figure 21-2). They are, in brief, the following:
1. *Physiological needs.* The most basic level in the hierarchy, the physiological needs, generally correspond to the unlearned primary needs discussed in Chapter 17. The needs of hunger, thirst, sleep, and sex are some examples. According to the theory, once these basic needs are satisfied, they no longer motivate. For example, a starving man will strive for a carrot held out in front of him. However,
[1] A. H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review*, July 1943, pp. 370–396. See also A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper & Row, Publishers, Incorporated, New York, 1954.

MODERN MOTIVATION AND LEADERSHIP THEORIES FOR MANAGEMENT 485
Figure 21-2 Maslow's hierarchy of needs
after he eats his fill of carrots and another carrot is held out, he will not strive to obtain it. Only the next higher level of needs will motivate him.
2. *Safety needs.* This second level of needs is roughly equivalent to the security need discussed in Chapter 17. Maslow stressed emotional as well as physical safety. The whole organism may become a safety-seeking mechanism. Yet, like the physiological needs, once these safety needs are satisfied, they no longer motivate.
3. *Love needs.* This third or intermediate level of needs loosely corresponds to the affection and affiliation needs covered in Chapter 17. Like Freud, Maslow seems guilty of poor choice of wording to identify his levels. His use of the word *love* has many misleading connotations such as sex, which is actually a physiological need. Perhaps a more appropriate word describing this level would be *belongingness*.
4. *Esteem needs.* The esteem level represents the higher needs of man. The needs for power, achievement, and status can be considered to be part of this level. Maslow carefully pointed out that the esteem level contains both self-esteem and esteem from others.
5. *Need for self-actualization.* This level represents the culmination of all the lower, intermediate, and higher needs of man. A person who has become self-actualized is self-fulfilled and has realized all of his potential. Self-actualization is closely related to the self-concept discussed in Chapter 18. In effect, self-actualization is the person's motivation to transform his perception of his self into reality.
Maslow did not intend that his need hierarchy should be directly applied to work motivation. In fact, he did not delve into the motivating aspects of humans in organizations until about twenty years after he originally proposed his theory.[2] Despite this lack of intent on Maslow's own part, others, such as McGregor and Likert, popularized his theory in management literature. His need hierarchy has had a tremendous impact on the modern management approach to motivation.
In a very rough manner, Maslow's need hierarchy theory can be converted into a content model of work motivation, as shown in Figure 21-3. If Maslow's estimates were applied to the organization example, the lower-level needs of personnel would be generally satisfied (85 percent of the basic needs and 70 percent of the security needs), but only 50 percent
[2] A. H. Maslow, *Eupsychian Management*, Richard D. Irwin, Inc., and The Dorsey Press, Homewood, Ill., 1965.

Рис. 4. Страницы учебника по организационному поведению (автор Ф. Лютенс, 1973)[18]

3. Проведите дальнейшее «расследование» и установите истину. Кому всё-таки принадлежит авторство «пирамиды», две версии которой появились в 1957 и 1960 гг., т.е. при жизни Маслоу?

В 2004 году Международная организация труда (МОТ; ILO, International Labour Organization) на основании данных международной и национальной статистики и результатов специального анкетирования 48 тысяч человек опубликовала специальный доклад и ввела новый термин – «индекс экономической безопасности». Этот показатель, отражающий взаимосвязь труда и личного счастья работника, является семиэлементным и характеризуется: безопасностью рынка труда (возможностями трудоустройства, равными для всех, что обеспечивается макроэкономической политикой государства); защитой работника от необоснованного увольнения; безопасными условиями на рабочем месте; возможностью сделать карьеру в избранной области; возможностью повышения квалификации без отрыва от производства; адекватной зарплатой; поддержкой работника органами коллективной защиты (независимыми профсоюзами и другими организациями).

В первую десятку рейтинга тогда вошли следующие страны: 1) Швеция – 0,977; 2) Финляндия – 0,947; 3) Норвегия – 0,926; 4) Дания – 0, 910; 5) Нидерланды – 0,865; 6) Бельгия – 0,829; 7) Франция – 0,829; 8) Люксембург – 0,813; 9) Германия – 0,793; 10) Канада – 0,785. Среди других (всего в списке – 90 государств) отметим Австралию (17-е место), США (25), Латвию (27), Украину (35), Туркменистан (78), Непал (90). Россия заняла 41-е место с индексом 0,503.

4. Выразите отношение к данному рейтингу. Случайны ли, на Ваш взгляд, лидерские позиции Скандинавских государств?

5. Изучите статистическую информацию, отражающую изменения данного рейтинга (либо его аналогов) за период 2010–2020 гг. Какие изменения произошли, например, в верхней и нижней частях этой «турнирной таблицы»?

6. Что Вам известно о рейтинге «Doing Business»? Какие места за последние годы в нём занимала Россия? Имеется ли у РФ прогресс в этой сфере?

[18] Luthans F. Organizational behavior; a modern behavioral approach to management. – N.Y.: McGraw-Hill Inc., 1973. – xiv, 562 p. (P. 485) / https://archive.org/details/organizationalbe00luth/mode/2up

7. В какой мере государство влияет на имидж его граждан? Приведите примеры позитивного и негативного влияния.

Тема 10. Оценка деловой активности кадров и эффективности управления человеческими ресурсами организации

Основополагающие системы оплаты труда персонала – сдельная и повременная – получили широкое распространение и до сих пор с успехом применяются на практике. Однако многие компании сегодня разрабатывают и используют сложные комбинированные системы (нередко их держат в секрете), важным элементом которых являются личные «заслуги» работника. Складывается парадоксальная ситуация. С одной стороны, руководитель должен оценивать результаты труда объективно, не глядя на личность подчиненного. С другой стороны, начальник не робот, а живой человек. Следовательно, его отношение всегда субъективно, т.е. он подразделяет сотрудников на «ближних» и «дальних», «своих» и «чужих».

1. В какой мере концепция «идеальной бюрократии» М. Вебера продуктивна для управления современной организацией? Может быть, она безнадежно устарела и включается в энциклопедии и учебники по менеджменту символически и имеет только научно-историческую ценность?

2. Какие модели организации финансово-трудовых отношений в современной России Вам известны?

3. Каково, на Ваш взгляд, процентное соотношение «Профессионалов», «Совместителей», «Зебр» и «Айсбергов» в современной России (если принять весь массив фактических работников за 100%)?

4. Считаете ли Вы текущую ситуацию нормальной или аномальной, требующей активных действий со стороны государства?

5. Прокомментируйте фразу: «Рынок – тот же бутик, но намного дешевле».

Чтобы объективно оценить эффективность управления персоналом современной организации, нужно руководствоваться основополагающими принципами: преемственности, инновации, системности, верификации, амбивалентности. Первый и второй предполагают диалектическую взаимосвязь старого и нового, третий – нацеливает на комплексный анализ текущей ситуации, четвертый и пятый – указывают на необходимость сравнения планируемых и фактических достижений, а также на двойственность истины, наличие в любом предмете, процессе или явлении как положительных, так и отрицательных моментов.

6. Подумайте и назовите 4–5 лучших сотрудников вуза, где Вы обучаетесь. Чем эти люди отличаются от тех, которые не попали в итоговый «список»?

7. Проведите анализ деятельности различных категорий персонала нашего института и заполните таблицу их основных достоинств и недостатков. Предложите меры по улучшению организации образовательного процесса и повышению качества подготовки студентов. Заполните таблицу 2:

Таблица 2.

Анализ деятельности персонала вуза

Основные категории персонала	Профессиональные качества		Основные пожелания
	положительные	отрицательные	
Сотрудники деканатов			
Руководители кафедр			
Преподавательский состав			
Сотрудники библиотеки			

Специалисты по компьютерному обеспечению учебного процесса			
Другие категории (укажите какие)			

Тема 11. Этика и психология деловых отношений

В предисловии к первому русскому изданию книги «Деловая этика» ее автор – Ричард Т. Де Джордж – отметил, что она была написана в основном для американской и канадской аудитории. Следовательно, в других странах она не может быть принята полностью. Тем не менее, одна страна может и должна учиться у другой. Те, кто сейчас переживает период перехода к рыночной экономике, могут научиться у тех стран, которые прошли этот процесс, узнать, какие существуют при этом ловушки и негативные тенденции, какого рода законодательство оказывалось благотворным и эффективным, какую роль может сыграть общественное мнение в ограничении агрессивных устремлений большого бизнеса. «Развитые страны научились справляться с самыми вопиющими злоупотреблениями капитализма и в большинстве случаев покончили с детским и рабским трудом, опасными и вредными условиями труда при потогонной системе, заработками ниже прожиточного минимума и другими болезненными явлениями, которые капитализм принес с собой. Эти отрицательные явления сейчас встречаются в развивающихся странах. Но мы знаем, как устранить эти отрицательные явления. Теперь нужно обеспечить развивающимся странам возможность и стимулы для борьбы с этими болезненными явлениями»[19].

1. Согласны ли Вы с мнением американского ученого? Не кажется ли Вам, что «развивающиеся» государства имеют ряд преимуществ по сравнению с «развитыми»? Если да, то какие, а если нет, то почему?

Когда-то на концертных выступлениях Михаила Задорнова российские зрители восторженно реагировали на фразу «тупые американцы». Известный писатель-сатирик, драматург, юморист и актёр умер в 2017 году, не дожив до «инновационных» масштабных перемен в американском обществе…

2. Кто и с какой целью, на Ваш взгляд, инициировал и поддерживает движение “Black Lives Matter”?

3. Какие исторические личности теперь стали антигероями в США? Какие произведения искусства попали в разряд запрещённых?

4. Какие этнические группы, нации, страны вызывают у Вас положительные эмоции, уважение или восхищение? Почему?

5. Оцените текущее состояние и перспективы международных отношений России со странами Запада (США, ЕС, Канада, Австралия, Япония), а также вероятность отмены взаимных санкций в обозримом будущем.

Тема 12. Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)

Даже последовательная политика гуманизации трудовых отношений на предприятиях и в учреждениях, оптимальный выбор и комплексное использование управленческих методов не защитят от необходимости жить и решать задачи в условиях групповых конфликтов. И все же современные руководители, особенно те, которые возглавляют небольшие трудовые коллективы (от 15–20 до 40–50 человек), по-разному подходят к оценке роли и значения производственных конфликтов.

Первый подход: чем больше конфликтов в организации, тем хуже результаты труда. Конфликты следует искоренять или сводить к минимуму.

[19] Де Джордж Р.Т. Деловая этика. – М.: ИГ «Прогресс», ИД «РИПОЛ КЛАССИК», 2003. С. 11.

Второй подход: конфликты в любой организации неизбежны. Не следует их драматизировать, противоречия возникают и разрешаются, жизнь «идет». Главное, чтобы все споры не перерастали в «войну», не мешали выполнять профессиональные обязанности.

Третий подход: конфликты между сотрудниками в любой организации не искоренить. Главная задача руководителя – оптимизировать противоречия, скорректировать направленность спора в конструктивное русло, подавать пример цивилизованной аргументации того или иного мнения. Стремление к конструктивизму – основа профилактики возможных трудовых споров.

1. Выразите отношение к каждой из указанных точек зрения.

2. Опишите две сохранившиеся в памяти конфликтные ситуации: конструктивную и деструктивную. Проанализируйте позиции и поведение сторон, а также методы разрешения конфликтов. Как бы Вы поступили в аналогичных ситуациях сегодня?

3. Опираясь на личный жизненный опыт и факты, события с участием известных Вам людей, охарактеризуйте типичные конфликты в современных трудовых коллективах. Что должны предпринимать менеджеры в целях их профилактики?

Наряду с межличностными, личностно-групповыми и межгрупповыми конфликтами современный менеджмент уделяет повышенное внимание внутриличностным конфликтам. Именно они зачастую оказываются трудноразрешимыми, в том числе и для опытных руководителей.

4. Прокомментируйте афоризмы Роберта Киосаки, автора книги «Руководство Богатого Папы по инвестированию»:

- ***«Большинство людей планирует быть бедными»;***
- ***«Не будь посредственным»;***
- ***«Инвестирование – это план, не продукт и не процедура»;***
- ***«Инвестирование – очень личный план»;***
- ***«Покупай, владей и молись»;***
- ***«Покупай и продавай»;***
- ***«ООО» (образование, опыт, отличная денежная наличность).***

Практически всем известен афоризм: «Не кладите яйца в одну корзину». Но утверждение инвестора Уоррена Баффета, одного из богатейших людей на планете является диаметрально противоположным: «Не надо разнообразия. Клади все яйца в одну корзину и хорошенько за ними присматривай».

5. Кто прав? Можно ли «примирить» обе рекомендации? Поясните.

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Для оценки первого этапа освоения компетенции УК – 3/1 используются следующие материалы:

- Для проверки знаний – вопросы.
- Для проверки умений – тесты.
- Для проверки практических навыков управления проектами – практико-ориентированные задания.

Список вопросов для подготовки к зачёту по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

1. Управление кадрами, персоналом, человеческими ресурсами: общее и особенное.
2. Феноменология человека: генетико-субъектно-функциональный подход

3. Основные этапы культурно-исторической эволюции человека.
4. Историческое значение школы «человеческих отношений».
5. Мировоззренческие основы управления персоналом.
6. Методологические основы управления персоналом.
7. Зарубежный опыт управления персоналом и пути его использования в современной России.
8. Специфика организации труда и управления персоналом в современной России.
9. Система управления персоналом организации: общая характеристика.
10. Методы управления персоналом: классификация и общая характеристика.
11. Основные стили управления персоналом: классификация, сущность и специфика.
12. Особенности кадрового обеспечения системы управления персоналом организации.
13. Особенности информационного обеспечения системы управления персоналом организации.
14. Особенности правового обеспечения системы управления персоналом организации.
15. Кадровый потенциал организации: сущность, содержание, пути реализации.
16. Кадровая политика организации: основные тенденции и перспективы развития.
17. Гендерный аспект организационно-управленческой деятельности: сущность, содержание, специфика реализации гендерных стратегий.
18. Планирование и рекрутинг персонала: сущность, специфика, основные процедуры.
19. Подготовка и переподготовка кадров: основные причины, программы и процедуры.
20. Деловая карьера персонала: сущность, содержание, специфика реализации.
21. Обучение персонала: цели, задачи, основные формы и методы.
22. Концепция интенсивного обучения (версия А.А. Золотарёва): целевая установка, основные элементы и условия реализации.
23. Содержательные теории мотивации: сравнительный анализ.
24. «Пирамида» иерархии потребностей: сущность и современная интерпретация.
25. Теория мотивации К. Альдерфера: сущность и практическое значение.
26. Теория потребностей Д. МакКлелланда: сущность и практическое значение.
27. Теория потребностей Ф. Герцберга: сущность и практическое значение.
28. Теория ожидания: сущность и практическое значение.
29. Бихевиоризм: сущность и практическое значение.
30. Процессуальные теории мотивации: сравнительный анализ.
31. Классификация методов и систем мотивации персонала (концепция Э. Локе).
32. Руководство и лидерство: сущность, специфика, механизмы реализации.
33. Основные теории лидерства: общая классификация и сравнительный анализ.
34. Организационная власть: сущность, типы и виды.
35. Экспертная власть: сущность и специфика реализации.
36. Референтная власть: сущность и специфика реализации.
37. Деловая оценка кадров: сущность, содержание, специфика реализации.
38. Современные системы оплаты труда: сравнительный анализ.
39. Деловое общение: сущность, содержание, специфика.
40. Деловой имидж: сущность, содержание, специфика
41. Деловой этикет: сущность, содержание, специфика.
42. Основные формы делового общения: теория и практика.
43. Деловая беседа: сущность, особенности подготовки и проведения.
44. Деловое совещание: сущность, особенности подготовки и проведения.
45. Коммерческие переговоры: сущность, особенности подготовки и проведения. Национальные стили ведения переговоров.
46. Тактические способы делового общения: теория и практика.
47. Техника делового общения: основные приёмы и искусство их применения.
48. Основы конфликтологии: сущность конфликта и его структурные элементы.

49. Организационные конфликты: основные причины, этапы (фазы), особенности протекания.
50. Организационные конфликты: способы разрешения и направления профилактики.

Тест по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

Часть 1.

1. Применительно к HR-менеджменту какой-либо финансово-экономический, административный или социально-психологический способ воздействия субъекта управления (руководителя) на объект управления (подчинённого) – это:

1. метод
2. методика
3. методология
4. стиль

2. Применительно к HR-менеджменту какое-либо мотивированное воздействие субъекта управления (руководителя) на объект управления (подчинённого), предполагающее конкретную, уже апробированную, процедуру («рецепт», алгоритм) целенаправленных и мотивированных действий – это:

1. метод
2. методика
3. методология
4. стиль

3. Применительно к HR-менеджменту совокупность (система) знаний, которая выступает фундаментальной основой, научно-теоретической платформой организационно-управленческой деятельности, – это:

1. метод
2. методика
3. методология
4. стиль

4. Применительно к HR-менеджменту искусство применения разных способов воздействия и влияния субъекта управления (руководителя) на объект управления (подчинённого) с выраженным авторитарным, либеральными или демократическим оттенком – это:

1. метод
2. методика
3. методология
4. стиль

5. Специальные методы и методики (процедуры), позволяющие из определённого числа претендентов на вакантную должность выявить наиболее способных и перспективных:

1. отбор
2. подбор
3. рекрутинг
4. социализация
5. адаптация

6. Специальные методы и методики (процедуры) поиска и/или оценки кандидатов, способных выполнять обязанности на определённой (как правило, вышестоящей) должности:

1. отбор

2. подбор
3. рекрутинг
4. социализация
5. адаптация

7. Кадровое комплектование (наём, вербовка), осуществляемое в интересах организаций специализированными компаниями либо самими организациями для поиска и привлечения наиболее подходящего кандидата на вакантную должность и заключения с ним трудового соглашения (контракта):

1. отбор
2. подбор
3. рекрутинг
4. социализация
5. адаптация

8. Процесс приспособления субъекта (индивида, группы) к новым условиям внешней среды, связанный с необходимостью подчиняться определённым правилам:

1. отбор
2. подбор
3. рекрутинг
4. социализация
5. адаптация

9. Направленное воздействие окружающей среды, в результате которого субъект осмысленно воспринимает и усваивает культурные нормы, а также осваивает и воспроизводит социальные роли:

1. отбор
2. подбор
3. рекрутинг
4. социализация
5. адаптация

10. В концепции интенсивного обучения, разработанной под руководством профессора А.А. Золотарёва, понятие «дидактическая система» – это совокупность:

1. типов, форм и методов обучения
2. форм, методов и средств обучения
3. методов обучения и воспитания
4. процессов социализации и адаптации
5. процессов стимулирования и мотивации

11. В рамках концепции, разработанной И.Я Лернером, метод обучения, который предполагает доминирующую роль педагога (менеджера) в учебном процессе и, соответственно, минимальную инициативу обучающихся:

1. информационно-рецептивный
2. репродуктивный
3. проблемный (проблемное изложение материала)
4. исследовательский
5. эвристический

12. В рамках концепции, разработанной И.Я Лернером, стремление педагога (руководителя) добиться того, чтобы обучающиеся воспринимали учебный материал точно, без искажений, именно так, как задумано, – это метод:

1. информационно-рецептивный
2. репродуктивный
3. проблемный (проблемное изложение материала)
4. исследовательский
5. эвристический

13. В рамках концепции, разработанной И.Я Лернером, педагог (руководитель) излагает учебный материал так, чтобы сконцентрировать внимание на противоречии в каком-либо объекте и предоставить обучающимся (подчинённым) возможность поиска вариантов его разрешения, – это метод:

1. информационно-рецептивный
2. репродуктивный
3. проблемный (проблемное изложение материала)
4. исследовательский
5. эвристический

14. В рамках концепции, разработанной И.Я Лернером, педагог (руководитель) формулирует и детализирует какую-либо сложную тему или задачу, а обучающиеся (подчинённые) должны осуществить её анализ, используя методологию конкретной науки, – это метод:

1. информационно-рецептивный
2. репродуктивный
3. проблемный (проблемное изложение материала)
4. исследовательский
5. эвристический

15. В рамках концепции, разработанной И.Я Лернером, метод обучения, педагог (менеджер) в учебном процессе принимает ограниченное участие, а обучающийся (подчинённый), напротив, проявляет максимум инициативы и стремится к созданию нового знания, получению нового результата:

1. информационно-рецептивный
2. репродуктивный
3. проблемный (проблемное изложение материала)
4. исследовательский
5. эвристический

16. В рамках «Сбалансированной системы показателей» (Р. Каплан, Д. Нортон) прибыль на обыкновенную акцию относится к одной из четырёх групп целей:

1. финансовые
2. связанные с потребителями
3. операциональные
4. процессуальные

17. В рамках «Сбалансированной системы показателей» (Р. Каплан, Д. Нортон) доля рынка, % повторных обращений, число жалоб и возвратов относятся к одной из четырёх групп целей:

1. финансовые
2. связанные с потребителями
3. операциональные
4. процессуальные

18. В рамках «Сбалансированной системы показателей» (Р. Каплан, Д. Нортон) продолжительность цикла разработки продукта, время исполнения заказа, затраты на единицу продукции относятся к одной из четырёх групп целей:

1. финансовые
2. связанные с потребителями
3. операциональные
4. процессуальные

19. В рамках «Сбалансированной системы показателей» (Р. Каплан, Д. Нортон) число обученных работников, % рабочих мест, укомплектованных собственным резервом, период ротации кадров и др. относятся к одной из четырёх групп целей:
1. финансовые
2. связанные с потребителями
3. операциональные
4. процессуальные

20. Результативность деятельности лиц, возглавляющих организации или структурные подразделения, и общая результативность менеджмента компании – это эффективность:
1. производственная
2. финансовая
3. социальная
4. управленческая

21. Одно из управленческих действий НЕ относится к функциям менеджмента персонала
1. прогнозирование и планирование
2. делегирование
3. стимулирование и мотивация
4. составление отчётов
5. увольнение

22. Процесс определения потребности в персонале (количественных, качественных, временных, пространственных параметров) для реализации определённых целей в рамках производственно-хозяйственной и иной деятельности, называется:
1. планирование
2. делегирование
3. стимулирование и мотивация
4. составление отчётов
5. увольнение

23. Должностная инструкция разрабатывается с целью:
1. определения квалификационных требований к сотрудникам организации, а также их обязанностей, прав и ответственности
2. организации процедур отбора и подбора персонала на вакантные должности
3. исполнения требований международного и национального законодательства
4. достижения стратегических целей предприятия

24. Установление зависимости между численностью персонала кадровой службы и важными аспектами деятельности предприятия является основой:
1. многофакторного корреляционного анализа
2. метода сравнений
3. экспертного метода
4. метода прямого счёта
5. метода по нормам обслуживания

25. «Потребность в специалистах кадровой службы в создаваемой организации определяется на основе анализа успешно функционирующих организаций со схожими параметрами», – такова суть:

1. многофакторного корреляционного анализа
2. метода сравнений
3. экспертного метода
4. метода прямого счёта
5. метода по нормам обслуживания

26. «Представление о потребности в специалистах кадровой службы формируется на основе учёта мнений группы лиц, суждения которых базируется на научной и профессиональной компетентности», – такова суть:

1. многофакторного корреляционного анализа
2. метода сравнений
3. экспертного метода
4. метода прямого счёта
5. метода по нормам обслуживания

27. «Определение численности работников кадровой службы осуществляется на основе соблюдения определённой пропорции по отношению к общей численности либо численности отдельных категорий персонала организации», – такова суть:

1. многофакторного корреляционного анализа
2. метода сравнений
3. экспертного метода
4. метода прямого счёта
5. метода по нормам обслуживания

28. В теории HR-менеджмента планирование на срок до 1 года считается:

1. краткосрочным
2. среднесрочным
3. долгосрочным

29. В теории HR-менеджмента планирование и развитие персонала на срок от 1 года до 5 лет считается:

1. краткосрочным
2. среднесрочным
3. долгосрочным

30. В теории HR-менеджмента планирование и развитие персонала на срок более 5 лет считается:

1. краткосрочным
2. среднесрочным
3. долгосрочным

31. Количественным методом планирования персонала НЕ является:

1. планирование от достигнутого
2. планирование по трудоёмкости
3. планирование по нормам обслуживания
4. метод Дельфи

32. Обучение в организации и вне её, самоподготовка и воспитание являются элементами системы

1. использования персонала
2. развития персонала
3. карьеры персонала
4. ротации персонала

33. Система правил и норм, которая предполагает наличие у руководства организации обоснованных прогнозов развития ситуации при одновременном недостатке средств для оказания влияния на кадровую ситуацию – это кадровая политика:
1. превентивная
2. активная
3. открытая
4. закрытая
5. пассивная
6. реактивная

34. Система правил и норм, которая характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов её развития и соответствующих методов и средств воздействия на персонал – это кадровая политика:
1. превентивная
2. активная
3. открытая
4. закрытая
5. пассивная
6. реактивная

35. Система правил и норм, которая характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников и готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, – это кадровая политика:
1. превентивная
2. активная
3. открытая
4. закрытая
5. пассивная
6. реактивная

36. Система правил и норм, которая характеризуется тем, что организация включает новый персонал только с низшего должностного уровня, а последующее замещение происходит из числа работников организации, – это кадровая политика:
1. превентивная
2. активная
3. открытая
4. закрытая
5. пассивная
6. реактивная

37. Система правил и норм, которая существует в основном «на бумаге», а на практике руководители не уделяют должного внимания уровню профессионального развития сотрудников и состоянию морально-психологического климата в организации – это кадровая политика:
1. превентивная
2. активная
3. открытая

4. закрытая
5. пассивная
6. реактивная

38. Система правил и норм, присущая организациям, в которых руководители в работе с персоналом уделяют внимание главным образом кризисам и конфликтам, принимая меры по разрешению возникающих проблем – это кадровая политика:

1. превентивная
2. активная
3. открытая
4. закрытая
5. пассивная
6. реактивная

39. Укажите принцип формирования кадровой политики, предполагающий использование всех современных научных разработок в данной области, которые могли бы обеспечить максимальный эффект:

1. научность
2. методичность
3. комплексность
4. системность
5. эффективность

40. Укажите принцип формирования кадровой политики, предполагающий качественный анализ выбранных вариантов решения, особенно в тех случаях, когда имеется ряд взаимоисключающих (альтернативных) подходов:

1. научность
2. методичность
3. комплексность
4. системность
5. эффективность

41. Укажите принцип формирования кадровой политики, предполагающий охват всех сфер кадровой деятельности и всех категорий работников:

1. научность
2. методичность
3. комплексность
4. системность
5. эффективность

42. Укажите принцип формирования кадровой политики, предполагающий учёт взаимозависимости и взаимосвязи отдельных элементов этой работы:

1. научность
2. методичность
3. комплексность
4. системность
5. эффективность

43. Укажите принцип формирования кадровой политики, предполагающий, что любые затраты на мероприятия в этой области оправданы с экономической точки зрения и предполагают достижение определённых результатов хозяйственной деятельности:

1. научность

2. методичность
3. комплексность
4. системность
5. эффективность

44. «Пирамидальную» концепцию иерархии потребностей человека разработал и обосновал
1. А. Маслоу
2. К. Альдерфер
3. Д. МакКлелланд
4. Ф. Герцберг

45. Ключевыми терминами, раскрывающими сущность теории ожидания, являются
1. затраты, результат, вознаграждение, валентность
2. достижение, присоединение, власть
3. существование, взаимосвязь, рост
4. стимул, подкрепление, реакция

Часть 2.

1. Укажите название метода научного познания: «_____ отличается от наблюдения активным вмешательством в ситуацию со стороны исследователя, который планомерно манипулирует одним или несколькими факторами (переменными) для регистрации сопутствующих изменений в поведении изучаемого объекта».

Ответ: Эксперимент, эксперимент

2. Вставьте термин HR-менеджмента: «_____ персонала – это подбор сотрудников на временные рабочие места, реализуемый на основе краткосрочной или среднесрочной аренды персонала других фирм»

Ответ: Аутсорсинг, аутсорсинг

3. Вставьте термин HR-менеджмента: «_____ (переквалификация) – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда»

Ответ: Переподготовка, переподготовка

4. Вставьте термин HR-менеджмента: «_____ – планомерно осуществляемая программа упражнений с целью формирования и совершенствования умений и навыков повышения эффективности трудовой деятельности (операций)»

Ответ: Тренинг, тренинг

5. Вставьте термин HR-менеджмента: «_____ руководящих кадров предприятия – специально сформированная и подготовленная группа специалистов, способных по своим профессиональным, деловым и личным качествам к замещению вакантных руководящих должностей более высокого уровня»

Ответ: Резерв, резерв

6. Вставьте термин HR-менеджмента: «_____ руководителя – документ, описывающий основные характеристики, которыми должен обладать работник для успешной деятельности в данной должности».

Правильный ответ: Портрет, портрет

7. Вставьте термин HR-менеджмента: «_____ – процесс профессионального роста человека, его авторитета и статуса, выраженный в продвижении по ступеням должностной иерархии, квалификации, престижа и т.п.»

Ответ: Карьера, карьера

8. Укажите социально-психологический термин: «_____ степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы»

Ответ: Статус, статус

9. Укажите социально-психологический термин: «_____ – это официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обусловливающее меру его потенциального влияния на других людей»

Ответ: Позиция, позиция

10. Внутренняя установка – это _____ восприятие человеком его фактического положения в группе, авторитета и влияния на других людей

Ответ: Субъективное, субъективное

11. Укажите социально-психологический термин: «_____ – это нормативно заданный, ожидаемый и/или коллективно одобряемый образец внутригруппового поведения человека»

Ответ: Роль, роль

12. Согласно классификации Тома Бойделла, _____ стиль управления предполагает открытое столкновение точек зрения, позиций (например, руководителя и подчинённого)

Ответ: Конфронтационный, конфронтационный, Противоборствующий, противоборствующий

13. Согласно классификации Тома Бойделла, _____ стиль управления предполагает оказание помощи недостаточно опытным и новым сотрудникам организации (например, руководителя и подчинённого)

Ответ: Поддерживающий, поддерживающий, Наставнический, наставнический

14. Согласно классификации Тома Бойделла, _____ стиль управления связан со сбором, анализом, обобщением научной информации и опорой на опыт лучших учебных заведений мира

Ответ: Теоретический, теоретический

15. Согласно классификации Тома Бойделла, _____ стиль управления предполагает опору на реальные достижения в различных сферах и внедрение передового опыта лучших международных и национальных корпораций

Ответ: Практический, практический

16. Согласно классификации Тома Бойделла, _____ стиль управления предполагает разработку, обсуждение и реализацию планов долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного характера

Ответ: Планирующий, планирующий

17. Согласно классификации Тома Бойделла, _____ стиль управления предполагает периодическое подведение итогов выполнения планов финансово-экономической, производственной и иной деятельности, поощрение лучших и наказание худших сотрудников организации

Ответ: Оценивающий, оценивающий

18. Согласно классификации Курта Левина, _____ стиль управления предполагает единоличное формулирование руководителем целей и задач, организационных и временных ограничений, жёсткий контроль за исполнением всех или большинства распоряжений при минимальной инициативе со стороны подчинённых

Ответ: Авторитарный, авторитарный, Автократический, автократический

19. Согласно классификации Курта Левина, _____ стиль управления предполагает активное участие трудового коллектива в жизни организации, обсуждение и принятие коллективных решений по ключевым проблемам, оказание помощи и поддержки сотрудникам в процессе выполнения ими функциональных обязанностей

Ответ: Демократический, демократический, Коллегиальный, коллегиальный

20. Согласно классификации Курта Левина, _____ стиль управления предполагает самоустранение руководителя от выполнения своих обязанностей или делегирование части полномочий на низшие уровни организационной иерархии (например, в связи с перегруженностью или физической и моральной усталостью руководителя либо его желанием дать возможность подчинённым проявить себя в процессе самостоятельного выполнения какого-либо проекта, поручения)

Ответ: Либеральный, либеральный, Попустительский, попустительский

Часть 3.

1. Установите соответствия между названиями и характерными признаками моделей адаптации:
1. «обычная», «стандартная»
2. «социальная»
3. «реалистическая»

4. «исследовательская»
5. «инициативная»
6. «артистическая»

1. действия в соответствии с должностными инструкциями и устными рекомендациями начальников
2. ориентация на коллектив
3. действия по ситуации
4. погружение в анализ производственных, административно-управленческих, психологических и иных проблем, решаемых организацией
5. формулирование и аргументация новых идей, предложений, концепций
6. демонстрация знаний, умений и навыков, стремление создать положительный имидж

2. Установите соответствие между названиями и сущностью указанных типов организационной (корпоративной) культуры:

1. прагматическая
2. бюрократическая
3. клановая

1. определение целей и задач, выбор направлений деятельности на основе анализа рыночной конъюнктуры, стремления к повышению эффективности труда и получению прибыли
2. установление и поддержание в организации порядка, основанного на неукоснительном соблюдении регламентаций (правил, инструкций и т.п.)
3. формирование в организации особого морально-психологического климата на основе национальных, религиозных, семейных и иных традиций

3. Установите соответствие между названиями и сущностью подходов к оценке персонала:

1. практический
2. прогностический
3. имитационный

1. пригодность работника к выполнению функциональных обязанностей определяется на основе результатов его конкретной деятельности
2. анализ анкетных данных, письменные и устные характеристики, мнения и отзывы руководителей и коллег, личные беседы и т.д.
3. работник «погружается» в определённую ситуацию, в которой он должен продемонстрировать наличие тех или иных способностей

4. Установите соответствие между названиями и содержанием классических подходов к технологии отбора персонала:

1. британский
2. немецкий
3. американский
4. китайский

1. основан на личной беседе сотрудников кадровой службы с кандидатом и концентрируется на выяснении биографии, традиций семьи и организации, места получения образования

2. основан на предварительной подготовке кандидатами значительного числа документов с обязательными письменными рекомендациями известных руководителей, политиков, учёных
3. проверка интеллектуальных способностей, психологическое тестирование с использованием компьютеров и наблюдение за кандидатом в неформальной обстановке
4. основан на письменных экзаменах (сочинения, эссе) и анализе практических ситуаций

5. Установите соответствия между стилями руководства (ситуационная концепция П. Герси – К. Бланшара) и методами обучения (классификация И.Я. Лернера):
1. директивный
2. убеждающий
3. участвующий
4. делегирующий

1. информационно-рецептивный,
2. репродуктивный
3. проблемный (проблемного изложения)
4. исследовательский, эвристический

6. Установите соответствия между названиями и характерными признаками моделей социализации:
1. «упреждающая»
2. «приспособительная»
3. «ролевая»
4. «управленческая»

1. жёсткое навязывание «правил игры», подавление всего «чуждого», что могло быть привнесено в организацию новыми сотрудниками
2. постепенный, мягкий ввод новых работников в курс дела с частичным использованием их прежнего опыта
3. «привязка» к формальным и неформальным обязанностям, кругу повседневных задач
4. разработка и совершенствование адаптационных программ для различных категорий работников

7. Установите соответствия между тремя аспектами профориентации и их ключевыми характеристиками:
1. в личностном плане –
2. социальном плане –
3. в общенаучном плане –

1. процесс выявления склонности индивида к определённой деятельности, поощрения и развития его способностей, а также оказания помощи в достижении поставленных целей
2. система мер, направленная на оказание помощи молодёжи в выборе профессии
3. комплекс психолого-педагогических и медицинских мероприятий, направленных на оптимизацию процесса трудоустройства молодёжи в соответствии с желаниями, склонностями и сформировавшимися способностями и с учётом потребностей в специалистах народного хозяйства и общества в целом

8. Сопоставьте условные обозначения и названия стилей управления в матрице Роберта Блейка и Джейн Моутон «отношение к производству / отношение к персоналу»
1.1. 1. «убогое» управление
1.9. 2. управление производством

9.1. 3. загородный клуб
5.5. 4. серединное управление
9.9. 5. «обогащённое» управление

9. Сопоставьте конкретные приёмы, используемые в управленческой деятельности, и обособленные классы, группы, к которым они относятся

1. информационно-рецептивный
2. лекция
3. убеждение
4. теоретический

1. метод обучения
2. форма обучения
3. метод воспитания
4. стиль управления

10. Сопоставьте конкретные приёмы, используемые в управленческой деятельности, и обособленные классы, группы, к которым они относятся

1. репродуктивный
2. практическое занятие
3. личный пример
4. планирующий

1. метод обучения
2. дидактическая форма
3. метод воспитания
4. стиль управления

11. Сопоставьте конкретные приёмы, используемые в управленческой деятельности, и обособленные классы, группы, к которым они относятся

1. проблемный
2. экзамен
3. наказание
4. оценивающий

1. метод обучения
2. дидактическая форма
3. метод воспитания
4. стиль управления

12. Сопоставьте конкретные приёмы, используемые в управленческой деятельности, и обособленные классы, группы, к которым они относятся

1. исследовательский
2. самостоятельная работа (подготовка)
3. поощрение
4. практический

1. метод обучения

2. дидактическая форма
3. метод воспитания
4. стиль управления

13. Сопоставьте конкретные приёмы, используемые в управленческой деятельности, и обособленные классы, группы, к которым они относятся

1. эвристический
2. семинар
3. упражнение
4. интегрирующий

1. метод обучения
2. дидактическая форма
3. метод воспитания
4. стиль управления

14. Установите соответствия между названиями содержательных теорий мотивации и фамилиями их создателей и последователей

1. теория иерархии потребностей
2. теория двух факторов
3. ERG, или СВР-теория
4. теория приобретённых способностей

1. Абрахам Маслоу
2. Фредерик Герцберг
3. Клейтон Альдерфер
4. Дэвид МакКлелланд

15. Установите соответствия между названиями процессуальных теорий мотивации и фамилиями их создателей и последователей

1. теория ожидания
2. теория справедливости
3. теория постановки цели
4. теория подкрепления мотива (бихевиоризм)

1. Виктор Врум, Лайман Портер, Эдуард Лоулер
2. Джон С. Адамс
3. Питер Ф. Друкер, Эдвин Лок (Locke)
4. Беррес Ф. Скиннер

16. Установите соответствия между названиями управленческих концепций и фамилиями их создателей и последователей

1. «научное управление»
2. «административное управления»
3. «человеческие отношения»
4. «идеальная бюрократия»

1. Фредерик Тейлор, Гаррингтон Эмерсон

2. Анри Файоль
3. Элтон Мэйо, Фриц Ротлисбергер
4. Макс Вебер

17. Установите соответствия между фамилиями известных учёных и числом (количеством) стилей руководства в созданных ими теориях (классификациях)

1. Дуглас МакГрегор
2. Курт Левин
3. Пол Герси, Кен Бланшар
4. Роберт Блейк, Джейн Моутон
5. Том Бойделл

1. 2 стиля
2. 3 стиля
3. 4 стиля
4. 5 стилей
5. 7 стилей

18. Установите соответствия фамилий известных учёных названиям стилей руководства в соответствующих теориях (классификациях)

1. Дуглас МакГрегор
2. Курт Левин
3. Пол Герси, Кен Бланшар
4. Роберт Блейк, Джейн Моутон
5. Том Бойделл

1. X-стиль, Y-стиль
2. авторитарный, демократический, либеральный
3. директивный, убеждающий, участвующий, делегирующий
4. «убогий», «серединный», «обогащённый», «производственный» …
5. теоретический, практический, оценивающий, планирующий …

19. Установите соответствия между конкретными приёмами, инструментами управленческой деятельности и группами (сферами), к которым их принято относить

1. беседа, совещание, коммерческие переговоры
2. коммуникативный, перцептивный, интерактивный
3. компромисс, приспособление, сотрудничество
4. генетический, субъектный, функциональный
5. биологический, эстетический, нравственный

1. формы делового общения
2. социально-психологические аспекты делового общения
3. способы разрешения конфликтных ситуаций
4. аспекты специальной концепции управления персоналом
5. элементы (слагаемые) имиджа

20. Установите соответствия между названиями управленческих концепций, методов, методик и фамилиями учёных, которые их разрабатывали

1. IQ-метод
2. методика анализа ценностно-ориентационного единства группы
3. трансактный анализ
4. система интенсивного обучения

1. Ганс Юрген Айзенк
2. Роберт Вейсман (Немов)
3. Эрик Берн
4. Александр Золотарёв

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Точка зрения: Принципиальным отличием обучающейся организации от традиционной вертикальной иерархии и горизонтальных / сетевых организаций является то, что ее «сотрудники осознают бизнес как целое, обладают полной информацией, формулируют новые стратегии, несут ответственность за удовлетворение потребителей». В обучающихся организациях значительно увеличивается объем коллективного «разума»: «Сотрудники принимают участие во всех мыслительных процессах, включая разработку стратегии, причем границы … между “верхами” и “низами” практически сходят на нет. Каждый общается с каждым, сообща решают возникающие задачи, образуя громадный коллективный мозг, обеспечивая организации такую степень гибкости, которая позволяет оперативно и адекватно реагировать на изменения внешней среды»[20] (Ричард Дафт).

Между тем, обучающуюся организацию в корне неверно считать идиллией, чем-то единожды достигнутым, отлаженным, а затем ставшим вечным и неизменным. Она скорее похожа на организм человека, который в одних случаях функционирует длительное время без особых проблем, в других – периодически требует медикаментов и лечения, а в иных – быстро в свой ресурс, выгорает и умирает. Жизнедеятельность обучающейся организации зависит от рабочих команд, которые являются своего рода «органами» и состав которых обычно входят от 3 – 6 до 7 – 12 участников…

Кратко охарактеризуйте роли в команде, представленные матрицей:

Поведение, ориентированное на решение задач: Активное	Пассивное: Социально-ориентированное поведение: Активное
Специалист по решению задач	Двойная роль
Сторонний наблюдатель	Социально-эмоциональная поддержка

Рис. 1. Типовые роли участников команды

Всегда ли руководители команд должны «бороться» с участниками, которые не проявляют инициативы в реализации проекта и чей вклад в общее дело гораздо меньше, чем у остальных? Поясните на примере.

[20] Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. С.720 – 721.

Задание 2.

Проанализируйте доступные интернет-источники, чтобы представлять специфику деятельности сети универсальных магазинов *Nordstrom* – одной из старейших торговых компаний в США, которую в 1901 году основали Джон Нордстрем (John W. Nordstrom) и Карл Уоллин (Carl F. Wallin).

Укажите несколько отличий компании Nordstrom от ее конкурентов?

Раскройте смысл правила №1 для сотрудников компании Nordstrom: «В любой ситуации руководствуйтесь здравым смыслом. Никаких дополнительных правил не требуется».

Почему в современной России такой подход пока еще не слишком востребован? Зачастую вместо него действует иное правило №1: «Начальник всегда прав». А вслед за ним правило №2: «Если начальник неправ, смотри правило №1».

Задание 3.

Разрабатывая основы кадровой политики, руководители организаций обязаны принимать во внимание официальные «правила игры», устанавливаемые государством, но в то же время и ориентироваться на «реальную» жизнь, где имеются многочисленные исключения, отступления от правовых норм…

С какими нарушениями законодательства чаще всего сталкиваются работники государственных и частных предприятий в России? Укажите основные причины пренебрежительного отношения руководителей к интересам персонала.

Задание 4.

В современной литературе по менеджменту и маркетингу, как правило, детально раскрыто понятие жизненного цикла. Согласно закону развития, организация или продукт (goods, services, works) последовательно проходят несколько стадий – от «инкубации» и рождения до наступления зрелости, деградации и «смерти».

Приведите примеры организаций (промышленных, торговых, образовательных, развлекательных), возраст которых измеряется столетиями, и объясните феномен их «бессмертия».

Задание 5.

В таблице 1 представлены основные источники найма, используемые современными организациями. Они могут быть рассмотрены и как способы (методы) трудоустройства:

Таблица 1.

Анализ основных источников найма персонала

Основные источники найма (способы трудоустройства)	**Рейтинг (1 – 7)**	**Сфера (отрасль, профессии) эффективного применения**
Специализированные издания, публикации и объявления в СМИ		
Рассылка (получение) резюме и других материалов претендентов		
Распределение выпускников образовательных учреждений		
Государственные (общественные) службы по трудоустройству		
Частные агентства по найму персонала		
Родственные связи и знакомства		
Случайные обращения граждан		

Заполните таблицу, составив рейтинг эффективности методов трудоустройства (от 1 – max до 7 – min) и указав «адреса» (отрасли, профессии, организации) их применения в России.

Какие данные, на Ваш взгляд, являются исходными для планирования потребностей организации в персонале?

Задание 6.

Автор учебника-бестселлера по менеджменту Ричард Дафт, характеризуя сущность обучающейся организации, воспроизвел следующую поучительную историю:

«Департамент денежных поступлений штата Массачусетс реорганизовал методы сбора взносов на содержание детей. Всего за два года объем денежных поступлений возрос на 41%. Удивительнее всего, что столь впечатляющие результаты были достигнуты при сокращении численности сотрудников на 90%. Из 200 служащих в нем осталось только 20 человек, но каждый из них совмещал свои обязанности с ведением учета.

Понимая, что спад в экономике штата и временное сокращение численности сотрудников департамента неминуемы, его глава Боб Мелья пришел к выводу о необходимости какой-то новой модели мышления. Хождение за каждым неплательщиком давно доказало свою неэффективность. После трех месяцев совещаний и рисования блок-схем рабочих процессов команда сотрудников выработала разделяемое всеми видение решения проблемы: систему сборов на основе компьютерных технологий. Новая система позволила сравнивать число пользующихся благами социального обеспечения лиц, которые вновь нанимаются на работу в штате Массачусетс, с данными о неработающих родителях. В настоящее время 75% всех денежных средств поступает от работодателей (по более высокой ставке) и только 25% – от наемных работников (существенно более низкие ставки). Разработка системной перспективы позволила департаменту вносить постепенные изменения в метод. Каждый работник ежегодно проходит двухнедельные курсы повышения квалификации, что привело к увеличению соответствующих бюджетных затрат с 5$ до 500$ на одного штатного работника»[21].

Как Вы понимаете фразу о необходимости учить людей мыслить «за пределами личной раковины», которой завершается процитированный фрагмент?

Что, на Ваш взгляд, предпримет этот департамент и аналогичные структуры в других штатах США, если численность неработающих родителей, имеющих детей, будет неуклонно расти, а численность занятых, напротив, сокращаться?

Задание 7.

Как известно, одна из главных реформ, объявленных президентом США Дональдом Трампом в 2016 году, была связана с медицинским страхованием американцев и стремлением заменить т.н. систему Obamacare. Между тем, уже первая его попытка внести законопроект в Конгресс закончилась неудачей: до начала процедуры рассмотрения документы Трамп отозвал его…

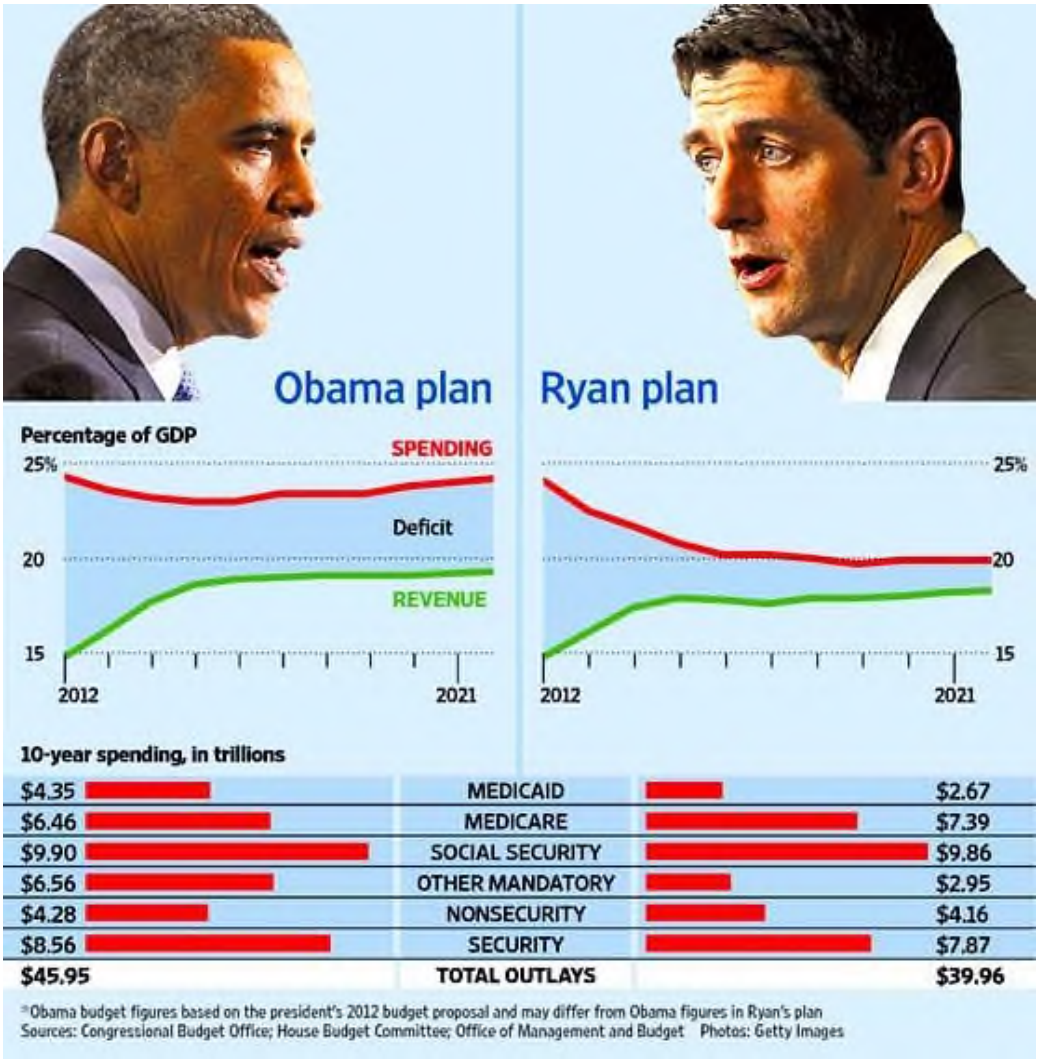
Познакомьтесь с информацией в интернет-публикациях «Obamacare – хороший пример плохого закона»[22], «Победное фиаско Трампа»[23], а также с данными таблицы сравнения двух систем (Ryancare – это вариант администрации Трампа).

---

[21] Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. С. 719.

[22] Гуревич Г. Obamacare – хороший пример плохого закона // Континент (интернет-газета). 2016. 9 июня. http://kontinentusa.com/obamacare-horoshii-primer-plohogo-zakona/

[23]Гиндлер И. Победное фиаско Трампа // Gary Gindler Chronicles Blog at WordPress.com. https://garygindler.wordpress.com/



В чем же заключаются главные недостатки той реформы здравоохранения и защиты пациентов (Patient Protection and Affordable Care Act), которая была одобрена в 2010 году и преподносилась самим Бараком Обамой не иначе как главное достижение его президентства?

Прокомментируйте мысль Авраама Линкольна, ставшую эпиграфом к первой статье: «Можно долго обманывать немногих, можно недолго обманывать многих, но нельзя бесконечно обманывать всех».

Как известно, после очередных попыток Трампу и республиканцам не удалось реформировать систему здравоохранения… Что в таком случае делать с афоризмом Линкольна? Отправить в музей?

Задание 8.

Премьер-министр Великобритании Уинстон Черчилль (1874–1965) утверждал, что «американцы всегда находят правильное решение после того, как испробуют все остальные…».

Применима ли данная мысль к россиянам и современной России? Поясните.

Считаете ли Вы, что главная идея песни «Чему нас жизнь учит?» (автор и исп. Тимур Шаов) актуальна для любой нации? Финал ее таков: «Вот чему нас жизнь учит? А ничему она не учит!»

Задание 9.

Представьте, что Вам было поручено возглавить рабочую группу по разработке исключительно важного для организации проекта. Когда работа была завершена, на совещании с участием высшего руководства фирмы мнения относительно перспективности данного проекта разделились. Часть сотрудников и ближайшее окружение генерального директора (президента, вице-президента) стало постепенно склонять чашу весов не в Вашу пользу. Проект оказался под угрозой, хотя Вы абсолютно уверены в том, что он окажется результативным…

Как Вы поступите в данной ситуации?

Какие альтернативные варианты поведения Вы «прокрутили» в своей голове до принятия окончательного решения?

Какие качества Вы цените в людях?

Назовите три важнейших качества, которыми должен обладать менеджер (…) и ещё три, которые он должен искоренять (…).

Задание 10.

Синергетический треугольник успеха личности (профессионализм – деньги – связи) является абстрактной моделью, хотя и не лишенной реального содержания

А каким, по Вашему мнению, должно быть оптимальное соотношение (в %) трех компонентов для того, чтобы осуществить свои жизненные планы? Является ли данное соотношение изменчивым, подвижным? Приведите примеры.

Задание 11.

Базовые системы оплаты труда – сдельная и повременная – широко распространены и с успехом применяются на практике. Однако многие крупные компании разрабатывают и используют сложные комбинированные системы (нередко их держат в секрете), важным элементом которых являются личные «заслуги» работника. Складывается парадоксальная ситуация. С одной стороны, руководитель должен оценивать результаты труда объективно, не глядя на личность подчиненного. С другой стороны, любой начальник не робот, а живой человек. Следовательно, его отношение всегда субъективно, он волей-неволей делит сотрудников на «ближних» и «дальних», «своих» и «чужих».

В какой мере концепция «идеальной бюрократии» М. Вебера продуктивна для управления современной организацией? Может быть, она безнадежно устарела и включается в энциклопедии и учебники по менеджменту символически и имеет только научно-историческую ценность?

Какие модели организации финансово-трудовых отношений в современной России Вам известны?

Каков, по Вашему ощущению, удельный вес (%) каждой группы работников («Профессионалы», «Совместители», «Зебры» и «Айсберги») в современной России?

Считаете ли Вы текущую ситуацию нормальной или аномальной, требующей активных действий со стороны государства?

Задание 12.

Формирование и развитие системы стимулирования и мотивации персонала (ССМП) – исключительно важная и сложная задача. Для ее решения в любой организации требуется создать механизм эффективного взаимодействия двух подсистем: внутренней и внешней. Первая из них связана с постоянным совершенствованием организационной (корпоративной) культуры для привлечения в организацию современных кадров, их развития и «удержания» на основе повышения лояльности персонала (достойный уровень вознаграждения, здоровый морально-психологический климат, комфортные и безопасные условия труда, оптимальные методы управления). Вторая подсистема направлена на создание механизма организационных отношений с внешней средой и включает элементы, необходимые для налаживания и поддержания устойчивых связей с поставщиками, посредниками и кли-

ентами, анализа и учета специфики конкурентной борьбы наряду с разнонаправленным влиянием факторов макросреды (политических, правовых, демографических, культурных).

Возьмите для примера какою-либо коммерческую организацию с численностью сотрудников от 50 до 100 человек. Продумайте и изобразите в виде подробной схемы ее организационно-управленческую структуру с указанием всех (!) подразделений (отделов, служб) и численности персонала в каждом, распределите обязанности между менеджерами высшего и среднего звеньев и укажите главные из них в прямоугольных выносках.

На какие методы стимулирования и мотивации Вы в качестве специалиста по развитию персонала намерены сделать главную ставку, чтобы свести текучесть кадров в данной организации к минимуму?

Какие внешние условия будут способствовать реализации Вашей стратегии управления персоналом, а какие могут затруднить ее осуществление?

Задание 13.

Предположим, что после нескольких лет успешной деятельности на рынке указанная Вами организация столкнулась с трудностями: снизились объемы реализации продукции (услуг), сократилась клиентская база, ухудшилась трудовая дисциплина, существенно возросла текучесть кадров…

Какие неотложные меры по восстановлению прежнего состояния организации Вы намерены предпринять в роли ее руководителя?

Каким образом Вы попытаетесь реорганизовать систему управления персоналом в целом для того, чтобы она функционировала эффективно?

Задание 14.

Представьте, что Вы являетесь руководителем организации, у которой имеется сеть филиалов и две вакансии – менеджеров высшего и среднего звеньев, обе в головном офисе. В разгар кризиса родственник или знакомый, окончивший тот же вуз, что и Вы, обратился с просьбой о трудоустройстве. Вы должны принять сложное решение и разрешить дилемму: с одной стороны, как гласит народная мудрость, «своих в организацию лучше не брать», а с другой стороны, «чужак – это кот в мешке».

Поочередно обоснуйте целесообразность приема на работу «своего» и «чужого» кандидатов.

На какую должность Вы бы назначили «свояка», а на какую «чужака»? Почему?

Как Вы поступите в ситуации, если родственник или знакомый, в течение года после назначения не проявит себя должным образом и будет работать гораздо хуже, чем требуется?

Какие современные методы и процедуры позволяют оценивать эффективность менеджеров высшего и среднего звеньев?

Задание 15.

Представьте, что Вы окончили вуз (РАНХиГС), получили диплом магистра и хотите устроиться на работу в какую-либо организацию. Вы получили приглашение на собеседование, в процессе которого Ваш потенциальный начальник, окончивший в свое время тот же вуз, что и Вы, а затем и магистратуру одного из европейских университетов, вдруг сказал: «Все, чему сейчас учат и как учатся в России, – это профанация. Жизнь совсем другая...»

Как Вы поведете себя в данной ситуации? Попытаетесь выразить: а) полное согласие, б) полное несогласие или в) компромиссную точку зрения?

Какие факторы могут решающим образом повлиять на выбор каждого из трех указанных ответов?

Задание 16.

Предположим, что Вы являетесь руководителем HR-департамента в международной компании, имеющей представительство в Москве. В связи с финансовым кризисом резко обострились проблемы со сбытом изготавливаемой продукции, повысилась текучесть кадров, сказывается и запаздывание в реакции на изменение конъюнктуры рынка, что потребовало обновления руководства службы сбыта и реорганизации аппарата управления фирмой. Вам необходимо нанять менеджера-профессионала для управления службой сбыта и консультанта по проведению реорганизации аппарата управления.

На эти вакансии претендуют следующие кандидаты:

– мистер Джонс, имеет диплом менеджера по программе «MBA» и прежде работал заместителем начальника отдела маркетинга в крупной фирме, ему 40 лет;

– мистер Хоук, получил диплом менеджера в MIT[24], сделал карьеру в крупной международной компании, а затем открыл собственную фирму, которая в период пандемии COVID-19 обанкротилась, 32 года;

– доктор Редли получил докторскую степень (PhD) в университете McGill[25] под руководством Г. Минцберга и преподает маркетинг, 37 лет;

– миссис Смит обучалась в MIM[26] по программе «Международный бизнес», организовала совместную американо-сингапурскую фирму, а затем в течение десяти лет возглавляла представительства международной корпорации в Канаде, Австралии и Новой Зеландии, 44 года.

Кто из них Вам более подходит, на какую должность и почему?

Какая дополнительная информация может Вам потребоваться для принятия окончательно, от кого и каким образом Вы намерены ее получить?

Задание 17

Предположим, что Вас назначили на новую должность (начальника структурного подразделения, профиль – по Вашему выбору), в котором работают 35 – 40 человек. В первый день после назначения генеральный директор представил Вас коллективу и покинул зал заседаний, оставив Вас с подчиненными…

Какую «тронную» речь Вы подготовите для этого случая?

На каких аспектах сосредоточите внимание подчинённых?

Каким образом Вы попытаетесь произвести благоприятное впечатление на них?

Задание 18.

Несмотря на то, что резюме (CV) является весьма стандартным документом, умение правильно составить его, включая в него наиболее важные сведения, является своего рода наукой и искусством, которым нельзя научиться мгновенно. Здесь нужны определённые знания, а также умение позиционировать себя с наилучшей стороны. Тем более, в условиях, когда многие HR-службы крупных фирм научились «отсекать» посредственных кандидатов с помощью разнообразных фильтров…

Зарегистрируйтесь на одном из русскоязычных сайтов по трудоустройству (например, https://www.superjob.ru/ или о https://hh.ru/) и разместите там свое резюме для участия в конкурсе на замещение вакантной должности (организация – по Вашему усмотрению).

P.S. Следуйте рекомендациям специалистов по оформлению Вашего резюме, но при этом пытайтесь не стать очередной единицей из «серой массы» и включить в него какую-либо «изюминку», отличающую Вас от других кандидатов.

---

[24] http://www.mit.edu/

[25] http://www.mcgill.ca/

[26] http://www.mimusa.edu/

Задание 19.

Как известно, модель финансово-трудовых отношений, именуемая «Профессионал», может быть проиллюстрирована формулой: 1000 у.е. = 1000 + (0). Это означает, что некий работник трудится только в одной организации и не имеет нелегальных доходов…

Проанализируйте основные плюсы и минусы этой модели с различных позиций: а) работника, б) работодателя и предприятия, в) общества, или государства.

Задание 20.

Как известно, модель финансово-трудовых отношений, именуемая «Совместитель», может быть проиллюстрирована формулой: 1000 у.е. = 500 + 500 + (0). Это означает, что некий работник трудится в двух разных организациях и не имеет нелегальных доходов…

Проанализируйте основные плюсы и минусы этой модели с различных позиций: а) работника, б) работодателя и предприятия, в) общества, или государства.

Задание 21.

Как известно, модель финансово-трудовых отношений, именуемая «Зебра», может быть проиллюстрирована формулой: 1000 у.е. = 500 + (500). Это означает, что некий работник трудится и получает ежемесячный доход, эквивалентный 1000 USD, но при этом 1/2 суммы является легальной, официальной, а еще 1/2 – теневой, или в так называемом конверте …

Проанализируйте основные плюсы и минусы этой модели с различных позиций: а) работника, б) работодателя и предприятия, в) общества, или государства.

Задание 22.

Как известно, модель финансово-трудовых отношений, именуемая «Айсберг», может быть проиллюстрирована формулой: 1000 у.е. = 0 + (1000). Это означает, что некий работник нелегально получает ежемесячный доход, эквивалентный 1000 USD. Разновидностью данной модели является и ситуация, при которой «на бумаге» фигурирует лишь символическая часть общей суммы (15-20%), а все остальное выплачивается неофициально, или в так называемом конверте[27] …

Проанализируйте основные плюсы и минусы этой модели с различных позиций: а) работника, б) работодателя и предприятия, в) общества, или государства.

Задание 23.

Точка зрения: «Никто не может быть умнее рынка — ни “Северсталь”, ни кто-то ещё. И никто не знает будущего. Мы сделали много ошибок и потеряли много денег, но мы пытаемся быстрее ликвидировать негативные последствия ошибок и извлечь из них … уроки»[28].

О каких ошибках рассуждал российский миллиардер и топ-менеджер?

---

[27] «В прошлом году мы закончили год со средней заработной платой 36 тысяч 703 рубля, это средняя цифра по экономике. Но я обращаю внимание, что на уровне МРОТ работают 4 млн 900 тысяч человек. О какой производительности труда можно говорить, если за месяц работы человек получается такие деньги», – отмечала вице-премьер Правительства РФ Ольга Голодец в своем выступлении Социальном форуме в рамках недели российского бизнеса 2017 года, добавив, что планируется проводить совместные мероприятия вместе с бизнесом, чтобы обратить внимания на предприятия с низкой зарплатой. См. подробнее: Голодец: в РФ есть уникальное явление – работающие бедные. 2017. 14 марта / http://tass.ru/ekonomika/4093093

[28] Терентьева А., Петлевой В. «Мы сделали много ошибок и потеряли много денег», — Алексей Мордашов, генеральный директор «Северстали» // Ведомости. 2014. 13 февраля / https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/02/13/my-sdelali-mnogo-oshibok-i-poteryali-mnogo-deneg-aleksej

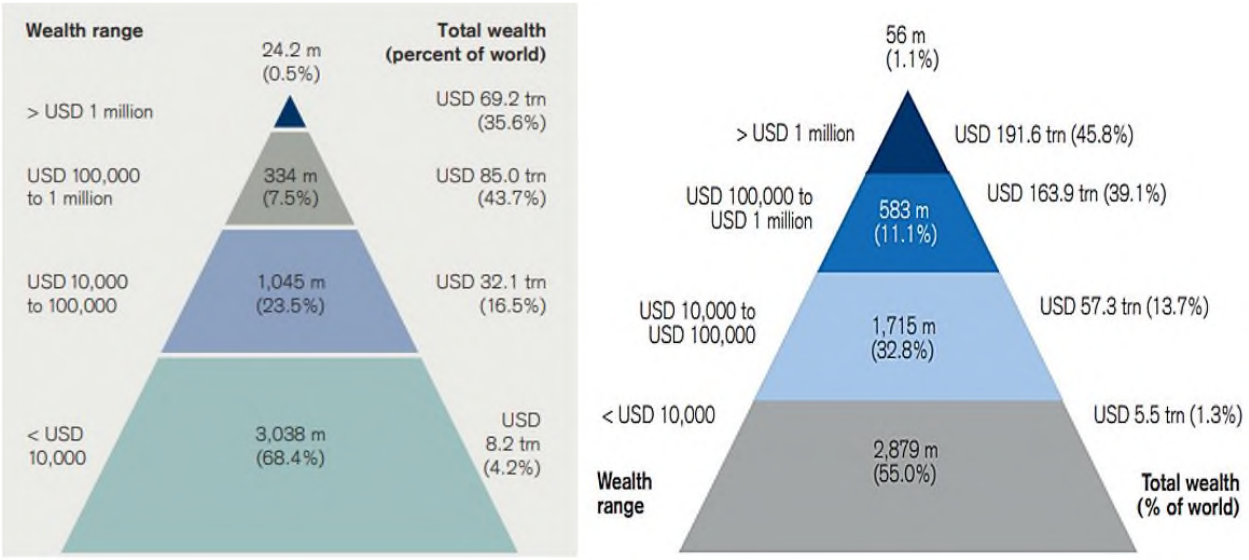
Задание 24.

Наш современник Ицхак Адизес, известный специалист в области управления, рекомендует менеджерам: а) «иметь маленький рот и большие уши»; б) «изменяться быстро, чтобы не умереть медленно»; в) «выбирать среднюю, а не грандиозную стратегию…»[29].

Вы согласны? Прокомментируйте каждый тезис этой триады.

Задание 25.

Точка зрения: «Богатые богатеют, бедные беднеют, а средний класс мельчает».



«Глобальные пирамиды благосостояния» (2010, 2020)[30].

Сопоставьте «пирамиды», отражающие динамику в распределении мирового богатства (активов) в 2010 и 2020 гг., и попытайтесь ответить на общеизвестные для россиян вопросы: «Кто виноват?», «Что делать?»

Шкала оценивания устных ответов на зачете по дисциплине

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	10 (5+)	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации Ярко выражены
	9 (5)	Знания по всем вопросам темы	Систематизированные, глубокие и полные

[29] См.:«Изменяйтесь быстро или умрите медленно» (выступление Ицхака Адизеса в РАНХиГС 28 марта 2019 года) / https://www.ranepa.ru/sobytiya/novosti/ichak-adizes-izmenyajtes-bystro-ili-umrite-medlenno-video ; Носырев И. Ицхак Адизес — РБК: «Директорам нужны большие уши и маленький рот» // РБК. 2017. 2 мая / https://www.rbc.ru/interview/own_business/02/05/2017/58ff24709a79475c3d17eccf

[30] Источник: Credit Suisse Research Institute / https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/studies-publications.html

		Профессиональные умения Личностные качества	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы Выраженные профессионально-личностные качества
	8 (5-)	Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами
Базовый (средний)	7 (4+)	Знания по всем разделам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные и полные Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
	6 (4)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточно полные и систематизированные Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
	5 (4-)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточные Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минимальный (низкий)	4 (3+)	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания
	3 (3)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Недостаточно полный объем Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий
	2 (3-)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Фрагментарные знания Низкий уровень культуры исполнения заданий
	1 (2)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания результатов тестирования и практико-ориентированных заданий

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
8-10 (5) – «отлично»	80-100 %
5-7 (4) – «хорошо»	65-79%
2-4 (3) – «удовлетворительно»	50-64%
1 (2) – «неудовлетворительно»	Менее 50%

4.4. Методические материалы

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Зачет является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

– в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

– путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

– текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

– промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе Московского областного филиала РАНХиГС.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи зачета. К зачету допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основными формами обучения студентов являются лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

При изучении дисциплины используются следующие формы работы:

1. Лекции, на которых рассматриваются основные теоретические вопросы данной дисциплины. Посещаемость лекций входит в балльную оценку по дисциплине и контролируется преподавателем.

2. Практические занятия, на которых проводится опрос по теоретическим вопросам изучаемых тем, разбираются проблемные ситуации, решаются задачи. Посещаемость практических занятий входит в балльную оценку по дисциплине.

При подготовке к практическому занятию следует:

– использовать рекомендованные преподавателями учебники и учебные пособия – для закрепления теоретического материала;

– разобрать, совместно с другими студентами, обсудить вопросы по теме занятия.

За работу на практическом занятии, исходя из продемонстрированных знаний, умений и навыков, студенты могут набрать определенное количество баллов.

Практические занятия являются существенной составляющей учебного процесса.

Практические занятия призваны обеспечить углубленное изучение курса, привить обучающимся навыки самостоятельного решения практических заданий и анализа учебной информации, сформировать и развить у студентов научное мышление, умение активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать свое мнение.

Цель занятий состоит в уяснении, усвоении и закреплении студентами теоретических знаний. На практических занятиях студенты учатся творчески мыслить, аргументировать и отстаивать свою позицию, правильно и доходчиво излагать свои мысли перед аудиторией, овладевать культурой речи.

В ходе практического занятия, в первую очередь, студенты обсуждают теоретические вопросы. Затем учащиеся сообщают варианты выполненных заданий самостоятельной работы.

Выступление на занятии должно удовлетворять следующим требованиям:

1) четкое изложение теории рассматриваемого вопроса, анализ его основных положений;

2) выдвигаемые теоретические положения должны подкрепляться практическими примерами;

3) завершать ответ должны собственные выводы студента.

Важно, чтобы каждый студент стремился к активному участию в обсуждении проблем и решении задач.

На практическом занятии преподаватель может дать новые дополнительные задачи, которые необходимо решить здесь же, и тем самым проверить, насколько глубоко освоены теоретические вопросы по теме и практический материал.

3. Самостоятельная работа. В самостоятельную работу студентов входит:

– подготовка к практическому занятию (освоение теоретического материала, подготовка самостоятельных работ, проблемные вопросы);

– выполнение заданий преподавателя;

– знакомство с дополнительной литературой и со статистическими данными по изучаемым проблемам.

Самостоятельная работа студентов является неотъемлемой частью процесса обучения, специфическим педагогическим средством организации и управления самостоятельной деятельностью студентов в учебном процессе.

Самостоятельная работа может быть представлена как средство организации самообразования и воспитания самостоятельности как личностного качества. Как явление самовоспитания и самообразования самостоятельная работа студентов обеспечивается комплексом профессиональных умений студентов, в частности умением осуществлять планирование деятельности, искать ответ на непонятное, неясное, рационально организовывать свое рабочее место и время.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений.

Самостоятельная работа выполняет ряд функций:

– развивающую;

– информационно-обучающую (аудиторные занятия, не подкрепленные самостоятельной работой, являются неэффективными);

– ориентирующую и стимулирующую;

– воспитывающую;

– исследовательскую.

Виды самостоятельной работы, выполняемые в рамках данного курса:

1. Анализ и конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;

2. Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературы) и подготовка практических заданий, участие в тематических дискуссиях;

3. Выполнение индивидуальных работ;

4. Решение практических заданий;

5. Моделирование или анализ конкретной ситуации.

Студентам рекомендуется с самого начала освоения данного курса работать с литературой и предлагаемыми заданиями в форме подготовки к очередному аудиторному занятию. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории. Можно отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по данному курсу имеют определенную специфику. При освоении данного курса студент может пользоваться библиотекой вуза.

Задания для самостоятельной подготовки

Тема 1. Персонал и человеческие ресурсы организации как объекты управления

Воспроизведите по памяти три схемы, иллюстрирующие сущность и содержание генетико-субъектно-функционального концепции управления человеческими ресурсами.

Тема 2. Общие принципы, методы и стили управления: сравнительный анализ

Воспроизведите по памяти схему, иллюстрирующую общую методологию управления человеческими ресурсами организации и кратко охарактеризуйте отличия каждой из трёх групп методов управления.

Воспроизведите по памяти систему принципов организационно-управленческой деятельности, включающую 4 группы и 22 элемента (версия проф. Э.А. Смирнова с доп. Э.А. Понуждаева).

Тема 3. Система управления персоналом и человеческими ресурсами: сущность, элементы, механизм функционирования

Охарактеризуйте каждую из четырёх подсистем СУЧР – методологическую, структурную, процессуальную, технологическую.

Тема 4. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом

Охарактеризуйте каждую из четырёх подсистем, обеспечивающих СУЧР, обращая внимание на таблицу сравнения УП и УЧР.

Кроме того, на портале КонсультантПлюс ознакомьтесь с действующей редакцией Трудового кодекса РФ.

Тема 5. Кадровый потенциал и кадровая политика организации

В процессе подготовки к практическому занятию по данной теме обратите внимание на схему реализации потенциала организации.

Проанализируйте гендерный аспект современного HR-менеджмента и уясните сущность и специфику маскулинного, феминистского и андрогинного стилей управления.

Тема 6. Планирование и отбор персонала, подбор и расстановка кадров

Особое внимание обратите на сравнение внутренних и внешних источников найма (см. таблицу) и специфику использования «дерева целей» как метода и процедуры планирования персонала.

Тема 7. Профессиональная ориентация, социализация и адаптация персонала

Особое внимание обратите на сравнение элементов карьеры (см. таблицу), а также на диалектику процессов социализации и адаптации в современных условиях.

Тема 8. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации и деловая карьера персонала

Воспроизведите по памяти схему 8-элементной системы интенсивного обучения персонала (концепция А.А. Золотарева).

Познакомьтесь с концепцией обучения И.Я. Лернера и кратко характеризуйте пять общедидактических методов: информационно-рецептивный, репродуктивный, проблемный, исследовательский, эвристический.

Тема 9. Стимулирование и мотивация персонала в процессе труда

Выберите две содержательные и две процессуальные теории мотивации, а затем проведите их сравнительный анализ. Составьте таблицу, отразив в ней плюсы (достоинства) и минусы (ограничения) каждой теории.

Тема 10. Оценка деловой активности кадров и эффективности управления человеческими ресурсами организации

Познакомьтесь с необходимой литературой и Интернет-материалами для уяснения сущности методологии KPI (Key Performance Indicators) и особенностей ее применения.

Тема 11. Этика и психология делового общения

Раскройте суть биологического, эстетического и этического компонентов делового имиджа. Проиллюстрируйте важность и относительную самостоятельной каждого из трёх элементов на примерах известных личностей из мира политики, спорта, шоу-бизнеса и др.

Тема 12. Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)

Проанализируйте содержание таблиц, презентующих типовые варианты конфликтов: желания («Я хочу»), необходимости («Я должен») и способности («Я могу»). Приведите девять примеров конфликтных ситуаций (3 × 3), т.е. по одному на каждую разновидность.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

6.1. Основная литература

1. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / Под редакцией С. А. Баркова. – М.: Юрайт, 2022. – 183 с. / https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-2-ch-chast-1-498855

2. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / Ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. – М.: Юрайт, 2022. – 245 с. / https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-2-ch-chast-2-498887

3. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / Под общей редакцией О. А. Лапшовой. – М.: Юрайт, 2022. – 406 с. / https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-489420

4. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / Под редакцией И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2021. – 467 с. / https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-468655

6.2. Дополнительная литература

5. Горелов Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников. – М.: Юрайт, 2022. – 270 с. / https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-sovremennyy-podhod-490237

6. Ильин В. А. Психология лидерства: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2022. – 311 с. / https://urait.ru/book/psihologiya-liderstva-489128

7. Консультирование и коучинг персонала в организации: учебник и практикум для вузов / Под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. – М.: Юрайт, 2021. – 370 с. / https://urait.ru/book/konsultirovanie-i-kouching-personala-v-organizacii-489142

8. Кязимов К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2022. – 202 с. / https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-professionalnoe-obuchenie-i-razvitie-494037

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

9. Богомолова Т.П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т.П. Богомолова, Э.А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245

10. Понуждаев Э.А. Основы менеджмента: учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты) / Э. А. Понуждаев, М. Э. Семенова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2021. – 404 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618660

6.4. Нормативные правовые документы

11. Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ (ред. от 01.04.2022) «О противодействии коррупции» // КонсультантПлюс. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/

12. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г. (протокол N 21)) // КонсультантПлюс. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/

6.5. Интернет-ресурсы, справочные материалы

14. https://fortune.com/global500/ (The Fortune Global 500)
15. https://www.bloomberg.com
16. https://www.cia.gov/library/publications/resources (The World Factbook)
17. https://www.cia.gov/library/publications/resources (World Leaders)
18. http://www.imf.org (World Economic Outlook Database)
19. http://interbrand.com (100 best global brands)
20. https://ru.investing.com/
21. https://www.ft.com/ft500 (FT Global 500)
22. https://www.top1000.amr.ru/ (Рейтинг «Топ 1000 российских менеджеров»)
23. http://www.rbc.ru/
24. http://data.worldbank.org (World Bank Open Data)
25. https://brandirectory.com/rankings (Global rankings; Brand rankings by sector and country)
26. https://riarating.ru/ (Топ 100 крупнейших по капитализации компаний России)
27. https://www.forbes.com/list (The Global 2000, The real-time billionaires list, etc.)

6.6. Периодические издания

28. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом» / http://www.mavriz.ru/
29. «Менеджмент в России и за рубежом» / http://www.mevriz.ru/
30. Журнал «Управление персоналом» / http://www.top-personal.ru/

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

– специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);

– техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет Microsoft Office2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint);

– экраном для демонстрации презентаций и фильмов;

– учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Московского областного филиала РАНХиГС.

В учебном процессе используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:

– демонстрационный авторский мультимедийный курс в форме презентаций;

– электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (https://www.iprbookshop.ru/); «Юрайт» (https://urait.ru/) «Лань» (URL: https://e.lanbook.com/).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome и др.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт https://urait.ru/ • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин, содержатся в материалах для проведения занятий лекционного и семинарского типа.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

Разделы рабочей программы дисциплины 2, 4, 5 и 7 дополнить и изложить в следующей редакции:

2.1. Объем дисциплины

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ): лекции, практические занятия, самостоятельная работа с применением ЭО и ДОТ.

2.3. Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	**Формат проведения**
Лекционные занятия	С применением ЭО и ДОТ
Практические занятия	С применением ЭО и ДОТ
Самостоятельная работа	С применением ЭО и ДОТ
Промежуточная аттестация	С применением ЭО и ДОТ
Формы текущего контроля	**Формат проведения**
Тестирование	В системе дистанционного обучения (СДО)
Выполнение практико-ориентированных заданий	В системе дистанционного обучения (СДО)
Эссе	В системе дистанционного обучения (СДО)
Ответ на практическом занятии, участие в дискуссии	В системе дистанционного обучения (СДО)

Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется согласно размещенному регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

С применением ДОТ проводятся тестирования, выполнение практико-ориентированных заданий, консультирование обучающихся. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

− при проведении занятий лекционного типа (с ДОТ): тестирование (ДОТ);

− при проведении занятий семинарского типа (с ДОТ): опрос (видеоконференция в Microsoft Teams, асинхронный режим, синхронный режим, выполнение письменных работ в СДО; преподаватель, реализующий дисциплину, определяет самостоятельно планы семинарских занятий;

− при контроле результатов самостоятельной работы студентов (с ДОТ): эссе / тестирование (ДОТ);.

4.1.2. Зачет / экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Зачет / экзамен проводится с использованием электронного обучения с использованием всех возможных средств дистанционного взаимодействия и базы СДО Академии.

4.4. Шкала оценивания.

4.4.1. Шкала оценивания дисциплины

Форма текущего контроля и промежуточной аттестации	Критерии оценивания
Практические занятия (ДОТ)	Критерии оценивания по теме занятия и другие виды текущего контроля: правильность и полнота устного и\или письменного ответа согласно плану семинарского занятия, аргументированность позиции, расчетов и т.д. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Тестирование (ДОТ)	Проводится по каждой теме дисциплины либо применяется итогвое тестирование. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Зачет / экзамен	Критерии оценивания и форма проведения устанавливается разработчиком он-лайн курса

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1. Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям практического (семинарского) типа

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с темой занятия и просмотра размещенных учебных и учебно-методических материалов, привязанных к существующему расписанию занятий и осваивающихся обучающимися в соответствии с этим расписанием, видео-лекций, размещенных в ДОТ. Тщательное продумывание и изучение основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, чтения текстов, выложенных в ДОТ. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

7.1. Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: Лекционные, практические занятия и самостоятельная работа проводятся с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Учебные и учебно-методические материалы размещены в системе дистанционного обучения: https://lms.ranepa.ru. В системе дистанционного обучения https://lms.ranepa.ru. могут быть размещены тексты для использования в рамках практических занятий как с использованием, так и без использования ЭО и ДОТ.

7.2. Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)
Кафедра менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.
Электронная подпись

ПРОГРАММА МЕНЕДЖМЕНТА
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.ДВ.02.02 Руководство и лидерство
(код и наименование РПД)

Рук. и лид.
(сокращенное наименование дисциплины)

Магистратура
(уровень образования)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Очная, заочная
формы обучения

Год набора – 2023

Красногорск, 2022 г.

Автор –составитель:
доц., д.ф.н., профессор кафедры менеджмента _____ Понуждаев Э.А.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
канд. психол. наук, доцент, заведующий кафедрой _____ Выпряжкина И.Б.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «*Руководство и лидерство»* рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
(наименование структурного подразделения)

протокол от 01. 08. 2022 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы....4
2. Объём и место дисциплины в структуре образовательной программы....5
3. Содержание и структура дисциплины 5
4. Фонд оценочных средств по дисциплине 11
4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации....11
4.2. Материалы текущего контроля успеваемости 11
4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации 21
4.4. Методические материалы 57
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 58
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»....61
6.1. Основная литература....61
6.2. Дополнительная литература 62
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы 62
6.4. Нормативные правовые документы 62
6.5. Интернет-ресурсы, справочные материалы 62
6.6. Периодические издания 63
7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 63

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина «Руководство и лидерство» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК – 3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленных целей	УК – 3/1	

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта и профессиональным задачам

Профессиональные действия (ОТФ)[1]	Код этапа	Результаты обучения
-Обеспечение системы стимулирования, мотивации и развития сотрудников в коллективе; -Операционное управление в подразделениях организации.	УК – 3/1	*знания:* – основополагающих концепций и школ современного менеджмента; – ключевых функций и процессов управления; – основных элементов и общего механизма организационно-управленческой деятельности
		умения: – выявлять и объяснять противоречия между теорией и практикой менеджмента; – анализировать, корректировать и внедрять современные концепции менеджмента – анализировать и оценивать морально-психологический климат и деловую активность персонала в организации; –осуществлять поиск и выбор оптимальных (в т.ч. эвристических) решений в стандартных и нестандартных ситуациях с учетом отечественного и зарубежного опыта
		навыки: – проведения общего анализа и оценки факторов внешней (макро- и микро-) среды, обоснования концептуальных подходов для решения актуальных проблем управленческой деятельности; – прогнозирования и планирования личной карьеры навыки: – применения инструментов НОТ и организационного дизайна для эффективного управления кадровыми (HR) ресурсами предприятия (организации); – установления и поддержания деловых контак-

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

		тов с учетом различных факторов (образование, возраст, социальный статус, гендерные, этнические и пр. аспекты)

2. Объём и место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.02.02 «Руководство и лидерство» относится к части дисциплин, формируемых участниками образовательных отношений, блока 1 учебного плана (дисциплины по выбору, ДВ.2) направления подготовки магистров 38.04.02 «Менеджмент», 2 семестр. Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы.

Освоение дисциплины опирается на комплекс теоретических знаний, умений и навыков, полученных в процессе освоения гуманитарных и социально-экономических дисциплин на программах бакалавриата, а также на знания, навыки и умения, полученные в ходе изучения дисциплин: Б1.О.01 «Современный менеджмент» (1 семестр), Б.1.О.06 «Теория организации и организационное поведение», Б1.В.07 «Профессиональные навыки менеджера» (1 семестр).

Таблица 2.

Количество академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**				
		Всего	**Семестры**			
			1	2	3	4
Очная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***32***		***32***		
лекционного типа (Л)		***8***		***8***		
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***24***		***24***		
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)		***4***		***4***		
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***108***		***108***		
Промежуточная аттестация	**форма**	***зачёт с оценкой***		***зачёт с оценкой***		
	час.	***4***		***4***		
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***144/4***		***144/4***		

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**			
		Всего	**Курс**		
			1	2	3
Заочная форма обучения					
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***12***		***12***	
лекционного типа (Л)		***4***		***4***	
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)					
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***8***		***8***	
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)					
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***132***		***132***	
Промежуточная аттестация	**форма**	***зачёт с оценкой***		***зачёт с оценкой***	
	час.				
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***144/4***		***144/4***	

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Руководство и лидерство как социально-культурные феномены	14	1		2		11	П, Д
Тема 2	Личностно-групповые структуры организации: общая характеристика	14	1		2		11	П, Д
Тема 3.	Оценка психологической совместимости и сплоченности индивидов	13,5	0,5		2		11	П, Д
Тема 4.	Трансактный анализ в сфере HR-менеджмента	13,5	0,5		2		11	П, Д
Тема 5	Оценка деловой активности индивидов и групп	13,5	0,5		2		11	П, Д
Тема 6	Индивидуальные качества и стиль деятельности менеджера	13,5	0,5		2		11	П, Д
Тема 7	Методы управления групповой динамикой	14	1		2		11	П, Д
Тема 8	Индивидуальная и групповая мотивация	14	1		2		11	П, Д
Тема 9	Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)	15	1		4		10	П, Д
Тема 10	Организационные инновации и групповая динамика	15	1		4		10	П, Д, Т
Промежуточная аттестация		4						Зачёт с оценкой
Всего:		**144**	**8**		**24**		**108**	**4**

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 1	Руководство и лидерство как социально-культурные феномены	13,75	0,25		0,5		13	П, Д
Тема 2	Личностно-групповые структуры организации: общая характеристика	13,75	0,25		0,5		13	П, Д

Тема 3.	Оценка психологической совместимости и сплоченности индивидов	13,75	0,25		0,5		13	П, Д
Тема 4.	Трансактный анализ в сфере HR-менеджмента	13,75	0,25		0,5		13	П, Д
Тема 5	Оценка деловой активности индивидов и групп	13,75	0,25		0,5		13	П, Д
Тема 6	Индивидуальные качества и стиль деятельности менеджера	13,75	0,25		0,5		13	П, Д
Тема 7	Методы управления групповой динамикой	13,75	0,25		0,5		13	П, Д
Тема 8	Индивидуальная и групповая мотивация	13,75	0,25		0,5		13	П, Д
Тема 9	Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)	17	1		2		14	П, Д
Тема 10	Организационные инновации и групповая динамика	17	1		2		14	П, Д, Т
Промежуточная аттестация								Зачёт с оценкой
Всего:		**144**	**4**		**8**		**132**	

** Примечание (формы текущего контроля успеваемости): опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), дискуссия (Д), практикум (П), задание (З), кейс (К), деловая игра (ДИ).*

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся)[2];

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа)[3];

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ)[4];

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации)[5];

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

---

[2] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[3] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[4] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[5] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

Таблица 4.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 1.	Руководство и лидерство как социально-культурные феномены	Руководство и лидерство в системе современного научного знания: сущность и диалектика общего, особенного, единичного. Власть и влияние руководителя. Власть как культурно-исторический и социально-психологический феномен. Формы реализации властных полномочий (по К. Левину): принудительная, компенсаторная, экспертная, эталонная, законная. Лидер, лидерский потенциал, leadership и leading. Лидерство как уникальный сплав качеств и атрибут авторитетного сотрудника, играющего центральную роль в организации совместной деятельности и регулирования взаимоотношений в группе. Универсальная и ситуативная концепции лидерства. Оптимальное количество лидеров в организации: мировоззренческая и методологическая дилемма. Лидерство как процесс, связанный с деятельностью наиболее авторитетных членов группы (организации), обладающих юридической и/или фактической властью в группе. Функции лидера в организации: формулирование целей, выявление путей средств их достижения, мотивация, координация, формирование, поддержание и развитие норм организационной культуры. Основные концепции и теории лидерства: общая характеристика. Теория черт лидерства (Р. Хаус, Э. Локе, Г. Юкл), поведенческие теории (Р. Блейк и Дж. Моутон, Дж. Грэн), ситуационная теория (Ф. Фидлер, П. Герси и К Бланшар). Новые концепции лидерства: харизматическое лидерство, трансактное и трансформационное лидерство. Модель «Эффективный менеджер» (Д. Конджер и Р. Канунго): сензитивность – видение – коммуникации – управление имиджем – делегирование. Механизм реализации лидерского потенциала. Специфика «менеджерского» и «лидерского» стилей управления.
Тема 2	Личностно-групповые структуры организации: общая характеристика	Личность как исходный субъект и объект управленческой деятельности. Диалектика биологического и культурного, социального и индивидуального, рационального и эмоционального начал человеческого бытия, необходимость ее учета в процессе общения руководителя с подчиненными. Направленность, способности, темперамент, характер, воля и эмоции как базовые «измерения» субъекта деятельности. Основные причины инициации неформальных образований в рамках малых групп: чувство принадлежности, взаимопомощь, защита, общение и личные симпатии, стремление к самореализации. Феноменология малой группы. Социально-психологическая интерпретация понятий «позиция», «статус», «внутренняя установка», «роль», «композиция». Система межличностных связей в малой группе. Централизованная структура внутригрупповых коммуникаций и ее разновидности: фронтальная, радиальная, иерархическая. Децентрализованная структура коммуникационных каналов и ее виды: цепная, круговая, полная. Нравственные ценности и нормы. Функции групповых норм: регулятивная, оценочная, санкционирующая, стабилизирующая. Понятие сверхнормативной деятельности. Группа как общность взаимодействующих и оказывающих друг на друга влияние людей. Групповая статика и динамика как объект социальной психологии, социологии, политологии, антропологии, этнографии, биологии и медицины. Социально-психологические признаки группы: осознание индивидами принадлежности к ней, существование между ними определенных отношений, наличие внутренней организации и группового давления, трансформация мировоззрения и поведения индивидов в связи с их включенностью в общность.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		Классификация социальных групп по численности (большие и малые), принципу формирования (реальные и условные), статусу (формальные и неформальные), степени развития (развитые и неразвитые, или формирующиеся). Понятие «малая группа» и ее количественно-качественные особенности. Основные признаки классификации малых групп: цель создания (лабораторные и естественные); продолжительность функционирования (устойчивые и временные); характер взаимосвязи с социальной средой (открытые и закрытые); значимость членства (референтные, нереферентные, антиреферентные).
Тема 3	Оценка психологической совместимости и сплоченности индивидов	Общая характеристика внутригрупповых отношений. Понятие психологического климата. Кооперация и коллективизм. Генезис и основные этапы развития малых групп. Формирование общественного мнения. Конформизм и нонконформизм. Внутригрупповые факторы, влияющие на сплоченность в группе: симпатии, антипатии, индифферентность, асоциальность. «Внешние» факторы, определяющие психологический климат в группе: имидж фирмы и ее конкурентоспособность на рынке, степень удовлетворенности работой и размером оплаты труда, перспективы развития предприятия и персонала, включая и возможности деловой карьеры. Типичные варианты взаимоотношений в микрогруппе-диаде (гомогенные – положительные и отрицательные, гетерогенные) и в микрогруппе-триаде (гармоничные, противоречивые, конфликтные). Методы анализа психологической совместимости индивидов в малых группах: наблюдение, анкетирование, социометрия, референтометрия, стратометрия. Социограммы и социоматрицы. Использование менеджером социально-психологических методик выявления и оптимального развития неформальной структуры организации
Тема 4	Трансактный анализ в сфере HR-менеджмента	Понятие трансакции как единицы межличностного общения. Биологические и культурные основания «трансактного поведения». Философская концепция «быть в порядке» – «держать жизнь» в собственных руках и нести ответственность за свои поступки. Сущность и специфика ТА (версия Э. Берна). Элементы трансактного анализа: 1) структурный анализ (отдельной личности); 2) анализ трансакций (дополнительных, пересекающихся и скрытых контактов); 3) анализ игр; 4) анализ сценария (жизненного плана, которому следует личность). Особенности функционирования «трех Я» (Родителя, Взрослого и Ребенка) в условиях «российского поля». Понятие «засорения Я». Методика применения трансактного анализа в практической деятельности современного менеджера.
Тема 5	Оценка деловой активности индивидов и групп	Понятие деловой оценки. Периодичность оценки деловой активности персонала. Объекты и субъекты деловой оценки. Разработка методологии, методики и программы оценки профессиональной деятельности сотрудников и подразделений организации. Основные методы и процедуры деловой оценки кадров. Роль линейного руководителя в организации и проведении аттестации подчиненных. Административно-правовой (должностной), функциональный, технологический, квалификационный критерии дифференциации персонала организации. Ситуационный фактор как переменная величина, модифицирующая систему оценки кадров. Основные методы снижения субъективности и неполноты оценки. Метод групповой дискуссии и его роль в оптимизации деловых отношений персонала. Документационное сопровождение, подведение итогов и использование результатов деловой оценки кадров. Высвобождение и увольнение персонала: современные реалии и методы, применяемые в российских и зарубежных организациях. Основные причины увольнения персонала в соответствии с трудовым законодательством РФ. Методы работы администрации с работниками, увольняющимися по собственному желанию. Методы работы

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		администрации с сотрудниками, достигшими пенсионного возраста. Тенденции развития центров управления персоналом в государствах Западной Европы, США и Японии. Перспективы изменений в системе управления человеческими ресурсами в Российской Федерации с учетом социально-экономической, информационно-технологической, политико-правовой, научно-теоретической и личностной динамики.
Тема 6	Индивидуальные качества и стиль деятельности менеджера	Проявление социально-культурного и индивидуального в управленческой деятельности субъекта. Типы работников по классификации Р. Киосаки: «наёмник» (Employee), «самонанятый» (Self-employed), владелец крупного бизнеса (Boss, Businessman), инвестор (Investor). Методы оценки и самооценки деятельности управленческих кадров. Методика самосовершенствования руководителя: 27 методов Т. Бойделла. Стиль как устойчивая совокупность приемов и методов, применяемых в управлении и определяющих характер отношения персонала к менеджеру. Диалектика авторитарности, коллегиальности, либерализма и пассивности в условиях протекания деловой активности. Обратная связь и обратное управление, необходимость их объективного восприятия руководящими кадрами. Интеллигентность менеджера как предпосылка трансформации его социального статуса, повышения авторитета среди подчиненных и деловых партнеров. Самоорганизация, самообразование и самовоспитание лидера. Роль этих факторов в формировании и упрочении коллективных стандартов цивилизованного предпринимательства. Дифференцированное применение основных моделей руководства и моделей группового поведения в зависимости от индивидуальных свойств менеджера.
Тема 7	Методы управления групповой динамикой	Методы (инструменты) и процедуры управления институциональной системой как способы целенаправленного воздействия для изменения количественных и качественных параметров функционирования организации. Общая характеристика финансово-экономических, административно-распорядительных, социально-психологических методов управления. Особенности их применения в микро- и малых группах. Влияние формальной и неформальной составляющих деятельности менеджера на групповую динамику. Менеджер как субъект психолого-педагогического воздействия на лидеров малых групп. Понятие системы интенсивного обучения и развития кадров.
Тема 8	Персональная и групповая мотивация	Индивидуальный (персональный), групповой, социальный уровни формирования и развития человеческих потребностей и интересов: частное, особенное, общее. Мотивы как причины, побуждающие к определенным действиям. Многомерность и поливариантность мотивов личностно-группового поведения и их классификация в оппозициях («биологическое – культурное», «материальное – духовное», «внутреннее – внешнее», «объективное – субъективное», «кратковременное – долговременное»). Групповая мотивация как система, ее место и роль в общем механизме мотивационного воздействия. Субъективные условия деятельности персонала организации: деловые взаимоотношения, коллективные мнения, настроения, традиции и новшества. Деятельность менеджера по формированию благоприятного социально-психологического климата в организации и развитию позитивных индивидуальных качеств у сотрудников. Особенности мотивации ролей, связанных с отбором и выполнением групповых задач: инициирующего; разрабатывающего; координирующего; ориентирующего; оценивающе-критикующего; побуждающего к действию. Целенаправленная мотивация и демотивация ролей, связанных с групповой поддержкой и активизацией жизнедеятельности группы: поощряющего; гармонизирующего; идущего на компромисс; охраняющего и выполняющего; устанавливающего стандарты; пассивно следующего за другими.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 9	Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)	Понятие конфликта. Классификация конфликтов. Причины, структура и динамика конфликтов. Функции конфликтов в организации. Значение конструктивных и деструктивных конфликтов для эффективного функционирования организации. Этапы анализа, «количественные» и «качественные» методы исследования конфликтов. Основные причины индивидуальной и групповой конфликтности работников. Методика диагностики конфликтных отношений в группах. Особенности формирования и развития конфликтов в различных сферах: служебной (производственной), семейно-бытовой, досуговой. Конфликты типа «руководитель – подчиненный», инновационные конфликты, межгрупповые конфликты в организации. Прогнозирование и профилактика конфликтов. Технология упреждения конфликтов и оптимальные управленческие решения. Медиация и этика управления конфликтной ситуацией. Переговоры как способ разрешения конфликтных ситуаций.
Тема 10	Организационные инновации и групповая динамика	Организационные инновации как целенаправленные и значимые изменения структуры управления. Причины и способы сопротивления неформальных групп инновационным изменениям. Стратегия инновационного социологического исследования, его основные компоненты. Особенности сбора, обработки и интерпретации информации о проблемах функционирования малых групп в целях прогнозирования негативных социальных, институциональных и личностных последствий внедрения инновационных решений. Практическая работа менеджера с лидерами неформальных групп. Формирование позитивного общественного мнения к организационным инновациям в организации. Виды изменений в организации (обычные текущие изменения, умеренные преобразования, радикальные преобразования, перестройка организации) и программы их реализации. Тактические способы проведения организационных изменений и внедрения нововведений (конкуренция, компромисс, приспособление, сотрудничество, самоустранение). Понятие когнитивного диссонанса. Классификация типичных реакций на внедрение инноваций (по А.В. Филиппову): активное принятие, пассивное принятие, выжидание, активное неприятие, противодействие. Основные категории персонала в плане готовности к восприятию новшеств (по Ф. Котлеру): «новаторы», «ранние последователи», «раннее большинство», «запоздалое большинство», «аутсайдеры». Модель «отношение к новшествам / форма поведения» и основные типы работников: «союзники», «резервисты», «оппоненты», «шпионы», «болото».

4. Фонд оценочных средств по дисциплине

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Руководство и лидерство» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся: практикум (П), дискуссия (Д), тест (Т).

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме зачёта.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Проблемно-поисковые и практические задания (Практикум)

Тема 1. Руководство и лидерство как социально-культурные феномены

В современной учебной и научно-популярной литературе не сложилось единого мнения в понимании круга задач, решаемых социальной психологией, и, как следствие, относительного согласия в вопросе о «границах» иных специальных дисциплин, представляющих собой сплав социологических, психологических, социально-философских и естественнонаучных знаний.

Опираясь на классификацию Г.М. Андреевой в учебнике «Социальная психология», можно выделить четыре подхода в исследовании проблематики руководства и лидерства: 1) она является относительно самостоятельной областью в рамках социологии; 2) в рамках психологии; 3) и 4) она сформировалась «на стыке» психологии и социологии, причем этот «стык» понимается двояко: а) как отторжение части социологии и психологии; б) как захват «ничейной земли» – области, не принадлежащей ни к социологии, ни к психологии.

1. Является ли дискуссия специфике руководства и лидерства закономерной или она «выдумана» учёными? Выразите собственную позицию в данном вопросе.

2. Как Вы считаете, почему, анализируя количественные показатели малых групп, одни авторы фиксируют нижний порог на уровне двух (микрогруппа-диада), а другие – на уровне трех (микрогруппа-триада) человек?

3. Какое количество лидеров, на Ваш взгляд, является оптимальным в организации численностью 25–30 человек? Аргументируйте свое мнение, используя универсальную, ситуативную либо иную известную Вам концепцию лидерства.

4. Попытайтесь перечислить наиболее очевидные достоинства и недостатки организации, в которой имеется только один неформальный лидер.

Тема 2. Личностно-групповые структуры организации: общая характеристика

В современной теории менеджмента сложились устойчивые представления о комплексе сущностных сил (черт) человека, среди которых обычно выделяют направленность личности, способности, темперамент, характер, волю и т.п. Приведенная таблица содержит в обобщенном виде профиль социально-психологических особенностей, с помощью которого менеджер может подобрать работника для выполнения определенных функциональных обязанностей.

№ п/п	Особенность подчиненного		Шкала уровня				
			1	3	5	7	9
1.	Направлен-	на задачу					
2.	ность	на взаимодействие					
3.	при работе	на себя					
4.	В быту проявляется эгоизм (э) - альтруизм (а)						
5.	Характер	устойчивость мнения					
6.		подверженность обстоятельствам					
7.		единство убеждений и поступков					
8		решительность					
9.		сила воли					
10.	Темперамент	холерик					
11.		сангвиник					
12.		флегматик					

13.		меланхолик					
14.	Тип подчинения	осознанный					
15.		пассивный					
16.		вынужденный					
17.	Способности	исследовательские					
18.		технические					
19.		организаторские					
20.		исполнительские					
21.		оформительские					
22.		стилистические					
23.		«умелые руки»					
24.		спортивные					
25.		лидерство					
26.	Отношение к	пунктуальность исполнения					
27.	труду	творческое отношение					
28.		соблюдение сроков					
29.	Рациональность использования служебного времени						
30.	Отношение к фирме						
31.	Увлечения	книги, театр, искусство					
32.		фото-, кинолюбительство					
33.		спорт					
34.		развлечения					
35.		дом и семья, др.					

Однако в реальной повседневной практике, производя отбор претендентов на определенную должность, менеджеры сталкиваются с проблемой: конкретные свойства потенциальных работников не всегда соответствуют эталонной матрице, варьируют по шкале уровня выраженности от 1 до 9.

1. Воспользуйтесь таблицей и изобразите идеальный профиль качеств, необходимых сотрудникам фирмы по производству товаров повседневного спроса:

а) генеральному директору;

б) его заместителю;

в) управляющему по маркетингу;

г) главному инженеру;

д) главному бухгалтеру;

е) начальнику отдела кадров.

Дополните первый рисунок, показав на нем (другим цветом или пунктиром) пределы возможных отклонений от «идеала», позволяющие руководителю принять решение о трудоустройстве претендента на соответствующую должность.

2. Перечислите наиболее важные требования к рекомендательному письму, направленному от прежнего работодателя к новому. Каким образом Вы сможете убедиться в достоверности его содержания и расширить объем информации о работнике?

3. Что может повлиять на Ваше решение о приеме на вакантную должность претендента, имеющего:

а) негативные рекомендации и отзывы с прежнего места работы;

б) низкие результаты профессионального отбора;

в) неоптимальный профиль социально-психологических характеристик?

4. Составьте тест (8–10 тестовых заданий), который позволяет, на Ваш взгляд, установить характер служебно-производственных отношений в предыдущей

малой группе и склонность работника к неформальному лидерству. Обоснуйте свою позицию.

Тема 3. Оценка психологической совместимости и сплоченности индивидов

Родоначальник социометрического направления в западной социальной психологии Джекоб (Якоб) Морено указывал: «Социальные конфликты и напряженность возрастают в прямо пропорциональной зависимости от социодинамического расхождения между официальной структурой общества и ее социометрической матрицей». При этом он возводил участников социометрического тестирования из статуса объекта исследования в статус исследователя действия. Они, по его мнению, должны выполнять тест прежде всего в силу личной заинтересованности.

Сторонники противоположной (бихевиористской) концепции вообще отрицают необходимость специального научного изучения индивидуального и общественного (коллективного) сознания. Один из наиболее известных представителей современного бихевиоризма Беррес Фредерик Скиннер, последовательно развивая идею об идентичности поведения животных и человека, утверждал, что психология должна ограничиться описанием внешне наблюдаемых закономерных связей между стимулами, реакциями и подкреплением (поощрение или наказание) этих реакций организма.

1. Продолжите мысль Дж. Морено, обращая собственное рассуждение к респондентам-участникам социометрического опроса и имея целью получить объективную картину внутригрупповых отношений.

2. В каких случаях для социометрического исследования Вы предпочтете анонимную, а не обычную форму анкетирования?

3. Руководствуясь точкой зрения Б. Скиннера, объясните, какие члены группы и почему требуют пристального внимания со стороны руководителя?

4. Предположим, что Вы срочно должны отправить в длительную командировку трех сотрудников. Примите решение и обоснуйте его, основываясь на социограмме или социоматрице.

Тема 4. Трансактный анализ в сфере HR-менеджмента

Основатель трансакционного (трансактного) анализа Эрик Берн и его последователи (например, Мюриел Джеймс и Дороти Джонгвард) неоднократно подчеркивали, что метод размышления «о возможностях человеческого поведения» большинство людей могут понять и использовать в повседневной жизни. Целью трансактного анализа, по Берну, является установление «возможно более открытых и подлинных взаимодействий между эмоциональными и интеллектуальными компонентами личности».

Во многих американских и западноевропейских университетах трансактный анализ давно и прочно занял соответствующее место в учебных программах гуманитарных факультетов. Между тем в процессе непосредственного изучения данной темы студентами российских вузов складывается картина, не соответствующая замыслу и целевой установке авторов трансактного анализа. Обычно часть аудитории занимает настороженную и выжидательную позицию, другая – одобрительно воспринимает материал, подчеркивая его доступность и практическое значение, третья, не понимая о чем идет речь, недоумевает: «А для чего это нужно?!»

1. Опираясь на трансактный анализ, поясните описанный выше «российский феномен». Каковы причины формирования столь различных трансактных каналов?

2. Исходя из концепции «трех Я» (состояния «Я» Родителя, «Я» Взрослого и «Я» Ребенка), «озвучьте» схематические рисунки адекватными репликами диалога.

А. Дополнительные трансакции:

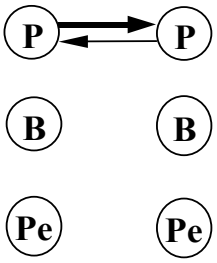


Рис. 1

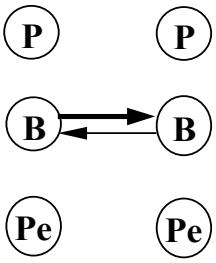


Рис. 2

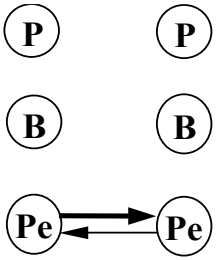


Рис. 3

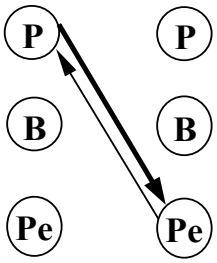


Рис. 4

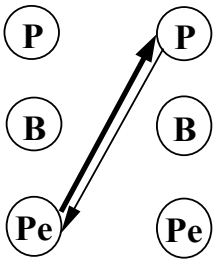


Рис. 5

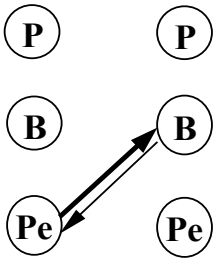


Рис. 6

Б. Пересекающиеся трансакции:

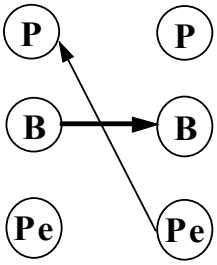


Рис. 7

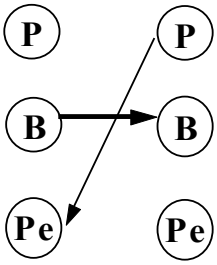


Рис. 8

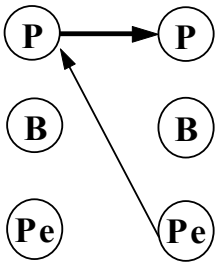


Рис. 9

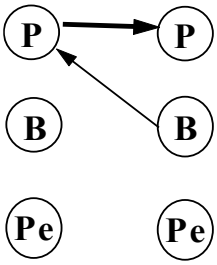


Рис. 10

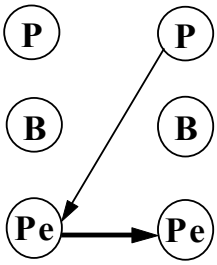


Рис. 11

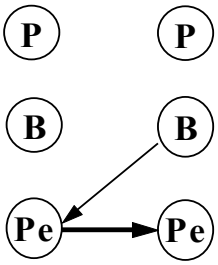


Рис. 12

В. Скрытые трансакции:

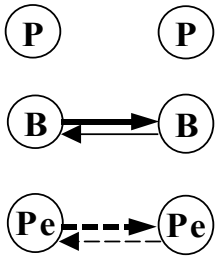


Рис. 13

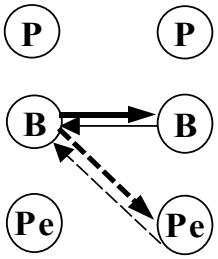


Рис. 14

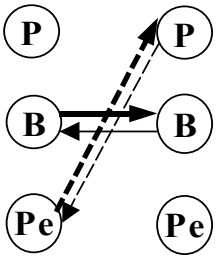


Рис. 15

3. К какому из «трех Я» Вы отнесете следующие личностные установки:

а) «Я не понял значение слова, произнесенного лектором, но если спрошу об этом, то покажусь глупым».

б) «Никогда не следует перебивать говорящего, ибо тем самым можно поставить себя в неловкое положение».

в) «Если я не задам вопрос, то рискую неправильно понять содержание всей лекции. Надо спросить, даже если я буду выглядеть перед окружающими глупо».

4. Приведите примеры так называемых «засорений» Взрослого «Я» от «Я» Родителя и «Я» Ребенка.

Тема 5. Оценка деловой активности индивидов и групп

Необходимость стратегического кадрового планирования руководители любой солидной фирмы полагают сегодня аксиомой. В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами, прежде активно занимавшиеся оптимизацией количества работников, все более ориентируют собственную деятельность на повышение качества «человеческого материала» во всех звеньях производственного цикла. Однако в тактическом плане задачи кадрового менеджмента решаются по-разному.

Часть руководителей решает проблему комплектования кадров «внешним» путем, налаживая контакты с учебными заведениями, специализированными центрами, занимающимися подготовкой и переподготовкой работников конкретных профессий. Другие же управляющие отдают предпочтение «внутреннему» способу, при котором в самой компании постоянно ведется целевой подбор молодых и перспективных сотрудников с лидерским потенциалом (эта система получила название «хай-по», а лица, включаемые в такие группы, – high-po (high-potentials), high-flyers, fast-track employers и т.д.).

1. Каково Ваше мнение по данной проблеме? Какой способ комплектования организации кадрами Вы предпочтете, являясь в ней первым лицом? Что, главным образом, повлияет на Ваш выбор?

2. Какие основные функции, на Ваш взгляд, могут быть возложены на центр деловой оценки кадров крупной компании? Составьте примерную структурно-логическую схему такого центра и перечислите его штатных сотрудников.

3. Сформулируйте главные критерии, по которым можно оценить деловую активность коммерческого агента:

а) фирмы, специализирующейся на продаже оргтехники;

б) салона, продающего косметику;

в) предприятия, занимающегося производством и сбытом бытовой техники.

4. Подбирая претендентов для коммерческой деятельности (реклама и продажа товаров, оказание посреднических услуг), считаете ли Вы существенным фактором их пол? Может быть, Вы оцениваете человека исключительно по деловым и нравственным качествам?

Тема 6. Индивидуальные качества и стиль деятельности менеджера

Значительное количество современной литературы по менеджменту содержит, безусловно, полезную теоретическую информацию и практические рекомендации, направленные на формирование определенных стилей управленческой деятельности. Но, к сожалению, из множества пособий для начинающих деловую карьеру чрезвычайно трудно четко и ясно сделать вывод о том, что каждый такой стиль не является панацеей, а успех предпринимателя зависит от степени их комплексного применения в зависимости от внешних и внутригрупповых обстоятельств. Тем более нетерпимо игнорирование индивидуальной специфики конкретного человека-управленца (в большинстве случаев содержащиеся выводы адресованы среднестатистическому менеджеру, не имеющему своего «лица»).

Существует мнение, что такая шаблонность не только ущербна в мировоззренческом плане, но и крайне вредна в современных российских условиях, когда менеджеры очень часто вынуждены принимать нестандартные решения, используя сугубо индивидуальный подход в установлении и поддержании деловых отношений.

1. Перечислите в порядке важности 10–12 личностных качеств менеджера высшего звена, которые оказывают существенное влияние на эффективность управления персоналом.

2. Воспользуйтесь нижеприведенной таблицей и изобразите профили стиля работы:

а) генерального директора промышленного предприятия-монополиста;

б) специалиста по маркетингу крупной торговой фирмы;

в) менеджера по персоналу (предприятия по Вашему выбору).

№ п/п	Черта стиля деятельности менеджера	1-я особенность (n)	Шкала уровня соотношения					2-я особенность (m)
			9/1	7/3	5/5	3/7	1/9	
1.	Принимая решение	коллегиально						единолично
2.	руководитель действует	с учетом типа задачи						без учета типа задачи
3.		решительно						неуверенно
4.		оперативно						неоперативно
5.	При выборе задач	активен						пассивен
6.	Новое внедряет	инициативно						вынужденно
7.	Ориентируется на	развитие коллектива						решаемые задачи
8.	Неформальным лидерством	обладает						не обладает
9.	В воспитательной работе	активен						не участвует
10.	Подчиненным	доверяет						не доверяет
11.	Инициативу подчиненных	использует						игнорирует
12.	Свои полномочия	делегирует						концентрирует
13.	Поручения распределяет и учитывает	четко						беспорядочно
14.	Контроль исполнения	налажен						отсутствует
15.	Свое время	четко планирует						занят текущим и проблемами
16.	Планы подчиненных	уважает						игнорирует
17.	Их работа по времени	регламентирована						беспорядочна
18.	Их сверхурочную работу	поощряет						запрещает

19.	Сам сверхурочно работает	систематически						в чрезвычайных условиях
20.	К подчиненным относится	индивидуально						формально
21.	Прием подчиненных	регламентирован						в любое время
22.	Прием посетителей	регламентирован						беспорядочен
23.	К контактам	стремится						избегает
24.	Требовательность	высокая						низкая
25.	Совещания проводит	планово						внезапно
26.	Продолжительность совещаний	до одного часа						свыше двух часов
27.	Регламент	выдерживает						игнорирует
28.	К репликам выступающих	прислушивается						прерывает
29.	Итоги совещаний	подводит						не подводит
30.	В общении с подчиненными	мягкий						жесткий
31.	Успехам подчиненных	способствует						противодействует
32.	Способных подчинен-ных	выдвигает						сдерживает
33.	Личные заслуги	не подчеркивает						выделяет
34.	К подчиненным вне работы	внимателен						безразличен
35.	Использует поощрения	часто						не использует
36.	Использует взыскания	часто						не использует
37.	Эрудирован	высоко						мало
38.	Компетентен	высоко						мало
39.	Культурен	высоко						мало
40.	Личная исполнитель-ность	высокая						низкая
41.	Качество личной работы	высокое						низкое
42.	Сроки работ	выдерживает						нарушает
43.	Ответственность	высокая						низкая
44.	Свои обещания	выполняет						забывает
45.	Смещение функций	вниз						вверх
46.	Подчиненных информирует	подробно и регулярно						недостаточно и редко
47.	Научные рекомендации	использует						игнорирует
48.	К критике относится	по-деловому						враждебно
49.	Аккуратность	высокая						низкая

3. Представьте, что, являясь руководителем организации, Вы стали очевидцем спора, разгорающегося между двумя подчиненными (причина – «выяснение отношений» на религиозной почве; один сотрудник является сторонником христианства, а другой исповедует ислам). Выразите своё отношение к ним, стремясь разрешить возникший конфликт и применяя различную тактику: а) «атеизма»; б) «профессионализма»; в) субъективизма; г) «персонализма»; д) «экуменизма».

Перечислите основные достоинства и недостатки каждого способа управления групповой динамикой. Какой из них (либо собственный вариант) представляется Вам оптимальным в данной ситуации? Что повлияет на Ваш выбор?

Тема 7. Методы управления групповой динамикой

Завершив обучение в университете или институте, получив высшее образование и поступив на работу в какое-либо государственное учреждение или частную фирму, молодой человек, стремящийся к реализации жизненных планов, служебному росту, саморазвитию, нередко сталкивается с настороженным отношением к себе со стороны «старожилов» организации. Более того, в современной России, как и 10–20 лет тому назад, вчерашнего выпускника вуза иные руководители или наставники могут встретить словами: «Все, чему Вас учили в вузе, забудьте! В жизни все по-другому. Слушайте меня, и тогда у Вас не будет никаких проблем! Ясно?»

1. Какую тактику общения с «ретивым» руководителем Вы изберете? Что скажете в ответ, разговаривая с ним: а) один на один и б) в присутствии других сотрудников?

2. Представьте себя менеджером строительной компании. За несвоевременную сдачу объекта подчиненной Вам бригадой из десяти человек заказчик, согласно контракту, выставил крупный штраф. В ходе выяснения причин несвоевременного выполнения работ стало известно, что один день строители не работали, а по инициативе неформального лидера бригады К. с утра отмечали день рождения рабочего Б…

Праздновать отказался лишь мастер С., который сначала предложил всем работать, но, услышав настойчивый отказ, ушел домой.

Какие выводы из случившегося Вы сделаете? Что предпримете для укрепления дисциплины среди подчиненных?

3. Предположим, что у одного из Ваших дилеров на важной сбытовой территории внезапно обнаружились неурядицы в семейной жизни, и показатели продаж резко сократились. Как скоро этот, некогда лучший продавец фирмы «восстановит форму» неясно, а пока он работает плохо. Что предпримете Вы, имея возможность уволить его и заменить другим работником? Поясните свое решение.

Тема 8. Индивидуальная и групповая мотивация

Осуществляя комплекс мероприятий, побуждающих персонал организации к определенным групповым (коллективным) действиям, следует иметь в виду существование различных точек зрения на проблему лидерства. Вот наиболее распространенные из них:

- руководитель организации должен стремиться к тому, чтобы стать и неформальным лидером: лидер должен быть лишь один, тогда организация является наиболее жизнеспособной;
- руководитель не должен подменять неформального лидера: формальная и неформальная структуры организации – это две стороны одной медали, два относительно самостоятельных, но взаимосвязанных, дополняющих друг друга элемента;
- руководитель должен по возможности создавать условия для раскрытия лидерских качеств у каждого сотрудника организации. Каждый может и должен быть лидером.

1. Какой из перечисленных точек зрения и почему Вы отдаете предпочтение? А может быть, Ваша позиция в данном вопросе оригинальна?

2. Как известно, в определенных ситуациях некоторые руководители назначают неформального лидера официальным руководителем формальной группы. Другие же категорически отвергают подобного рода прецеденты. А каково Ваше мнение на этот счет? Поясните.

3. Выберите два-три приема мотивации различных неформальных групп персонала для усиления стремления сотрудников к удержанию передовых позиций в конкурентной борьбе. Покажите, что один и тот же способ не всегда приемлем для мотивации различных малых групп.

4. Целесообразно ли искусственно создавать «раскольнические» группировки для противодействия негативному влиянию какой-либо малой группы? Какие способы

альтернативного влияния на неформальную группу Вы можете предложить для решения указанной проблемы?

Тема 9. Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)

Самая последовательная политика гуманизации на предприятиях и в учреждениях, оптимальный выбор и комплексное использование управленческих методов не защитят от необходимости жить и решать задачи в условиях групповых конфликтов.

И все же современные руководители, особенно те, что возглавляют трудовые коллективы численностью от 10–15 до 25–30 человек, по-разному подходят к оценке роли и значения производственных конфликтов.

Первый подход: чем больше конфликтов в организации, тем ниже ее результативность. Конфликты следует искоренять либо сводить к минимуму.

Второй подход: конфликты в любой организации неизбежны, атрибутивны. Не следует драматизировать ситуацию, противоречия возникают и разрешаются, жизнь не остановить. Главное, чтобы споры между сотрудниками не перерастали в «войну» и не мешали выполнять профессиональные обязанности.

Третий подход: конфликты между сотрудниками в любой организации не искоренить. Главная задача руководителя – оптимизировать противоречия, скорректировать направленность спора в конструктивное русло, подавать пример цивилизованной аргументации того или иного мнения.

1. Выразите свое отношение к каждой из перечисленных точек зрения. Опишите один из наиболее памятных для Вас конфликтов. Как бы Вы поступили в аналогичной ситуации сегодня?

2. Какие конфликты, на Ваш взгляд, могут оказать позитивное влияние на эффективность работы предприятия бытового обслуживания? Приведите два-три примера и обоснуйте собственную тактику поведения в качестве менеджера по отношению к конфликтам.

3. Воспользуйтесь предыдущими примерами и укажите, какие конфликты наиболее деструктивны и болезненно переносятся в малых группах. Что должен предпринимать менеджер в целях их профилактики?

Тема 10. Организационные инновации и групповая динамика

Нередко в литературе можно встретить утверждения об изначально напряженном отношении человека к любому нововведению, вызываемому наступлением когнитивного диссонанса, т.е. расхождением между существующими субъективными представлениями и системой действий, с одной стороны, и необходимостью выработки новых в связи с различными мероприятиями, нарушающими сложившийся порядок, – с другой.

Согласно иной точке зрения, типичных реакций на внедрение инновационных решений несколько. Так, А.В. Филиппов выделяет пять основных:

а) принятие нововведения и активное участие в его реализации;

б) пассивное принятие, главным образом, под давлением обстоятельств или социально-психологических явлений;

в) занятие выжидательной позиции, внимательное изучение отдельных сторон нового явления или процесса;

г) активное неприятие, выступления против нововведений с апелляцией к имеющемуся опыту или научной теории;

д) активное неприятие в форме открытого противодействия.

1. Какой подход из двух или некий третий представляется Вам более обоснованным и почему? На примере какой-либо организационной инновации проиллюстри-

руйте возможности применения известных Вам методов формирования позитивного отношения к планам руководства фирмы.

2. Представьте, что Вас назначили на должность начальника отдела, в котором трудится 15 человек. После краткого представления Вас коллективу непосредственный начальник покинул аудиторию, оставив Вас один на один с подчиненными… (Изложите в письменном виде основные тезисы своей «тронной речи».)

3. Составьте собственное резюме для участия в конкурсе на замещение вакантной должности (по Вашему выбору), включив в него какую-либо «изюминку». (Текст должен быть выполнен без всяких условностей и по объему не превышать одной страницы.)

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Руководство и лидерство» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Для оценки второго этапа освоения компетенций УК – 3/1 используются следующие материалы:

- Для проверки знаний – вопросы.
- Для проверки умений – тесты.
- Для проверки практических навыков – практико-ориентированные задания.

Список вопросов для подготовки к зачёту по дисциплине «Руководство и лидерство»

1. Руководство и лидерство в системе современного научного знания.
2. Диалектика власти и влияния. Основные типы и формы власти в организации.
3. Понятие «малая группа». Классификация малых групп.
4. Основные концепции и теории лидерства: сравнительный анализ.
5. Социометрический анализ: сущность, содержание, прикладное значение.
6. Трансактный анализ: сущность, содержание, прикладное значение. Научный вклад Э. Берна в развитие теории и практики менеджмента.
7. IQ-тесты: сущность и методика применения. Научный вклад Г.Ю. Айзенка в развитие теории и практики менеджмента.
8. Сущность, содержание и специфика деловой оценки персонала.
9. Основные методы и процедуры деловой оценки кадров.
10. Понятие «стиль руководства (управления)». Классификации стилей управления (версии К. Левина, Т. Бойделла, П. Герси и К. Бланчарда, Р. Блейка и Д. Моутон).
11. Понятие «метод управления». Классификация финансово-экономических методов управления.
12. Понятие «метод управления». Классификация административно-правовых методов управления.
13. Понятие «метод управления». Классификация социально-психологических методов управления.
14. Понятие «метод самосовершенствования». Классификация методов самосовершенствования руководителя (версия Т. Бойделла).
15. Понятия «мотив», «стимул», «мотивация», «стимулирование». Особенности индивидуальной и групповой мотивации в процессе труда.
16. Современная конфликтология как наука. Сущность медиации, её роль и значение в урегулировании трудовых споров.
17. Сущность организационного конфликта и его структура. Основные причины конфликтов в организации.

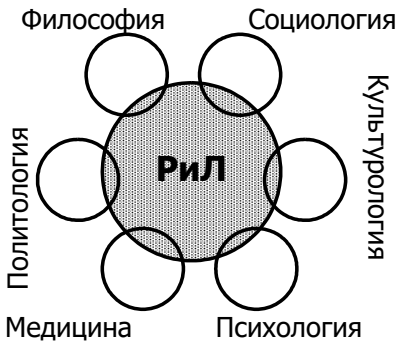
18. Основные способы разрешения конфликтных ситуаций. Деятельность менеджера по предупреждению организационных конфликтов.
19. Организационно-управленческие изменения (инновации) как факторы, влияющие на внутригрупповые процессы и явления.
20. ESBI-типология работников (версия Р. Киосаки) и её прикладное значение.
21. Феноменология малой группы. Социально-психологическая трактовка понятий «позиция», «статус», «внутренняя установка», «роль».
22. Понятие «канал коммуникации». Централизованная и децентрализованная структуры внешних внутригрупповых коммуникаций.
23. Групповые ценности и нормы. Основные функции групповых норм и их роль в повышении эффективности совместной деятельности индивидов.
24. Понятие психологической совместимости работников. «Внутренние» и «внешние» факторы поддержания оптимального психологического климата в группе.
25. Типология взаимоотношений в микрогруппе-диаде и ее учет в деятельности современного менеджера.
26. Типология взаимоотношений в микрогруппе-триаде и ее учет в деятельности современного менеджера.
27. Общая характеристика методов анализа психологической совместимости индивидов в малой группе.
28. Анкетирование как метод анализа индивидуальных качеств работника и характерных черт внутри- и межгруппового взаимодействия.
29. Социометрический метод анализа групповой статики и динамики. Основные социометрические индексы (коэффициенты).
30. Общая характеристика прикладных социологических исследований. Программа социологического исследования (на примере конкретной темы).
31. Понятие трансакции как единицы межличностного общения. Трансактный анализ: сущность, основные элементы.
32. Деловая оценка кадров: целевая установка, сущность, типовая модель.
33. Персонал современной организации. Основные критерии дифференциации работников.
34. Ситуационный фактор и его влияние на систему деловой оценки кадров.
35. Структурно-формальные характеристики группы и их влияние на эффективность совместной деятельности.
36. Содержательно-психологические факторы обеспечения эффективной деятельности группы.
37. Метод групповой дискуссии. Роль менеджера в поддержании благоприятного психологического климата с учетом инициатив сотрудников всех уровней.
38. Понятие стиля управленческой деятельности. Методы оценки и самооценки функционирования управленческих кадров.
39. Авторитарный стиль управленческой деятельности. Позитивные и негативные аспекты проявления авторитарности в малых группах.
40. Демократический стиль управленческой деятельности. Позитивные и негативные аспекты демократизации внутри- и межгрупповых отношений.
41. Либеральный стиль управленческой деятельности. Позитивные и негативные аспекты проявления либерализма в малых группах.
42. Комбинированный стиль управленческой деятельности как единство социального и индивидуального, рационального и эмоционального, долговременного и кратковременного, линейного (основного) и функционального (вспомогательного) элементов человеческого бытия.
43. Понятие обратной связи и обратного управления. Необходимость их объективного восприятия руководящими кадрами.

44. Образованность и интеллигентность как факторы повышения авторитета руководителя. Роль самообразования и самовоспитания в упрочении групповых стандартов цивилизованного предпринимательства.
45. Методы управления групповой динамикой: общая характеристика, классификация, особенности использования в микро- и малых группах.
46. Педагогическо-корректирующее воздействие менеджера на лидеров малых (микро) групп: цель, этапы, формы, методы и средства.
47. Понятие педагогической системы. Менеджер – организатор системы интенсивного обучения и развития кадров. Особенности группового обучения.
48. Уровни формирования и развития человеческих потребностей. Специфика группового поведения и удовлетворения индивидуальных потребностей посредством совместной деятельности.
49. Многомерность, интегративность и поливариантность мотивов профессионального поведения. Групповая мотивация как система, ее место и роль в инвариантном механизме мотивационного воздействия.
50. Особенности мотивации роли «инициирующего» в малой (микро-) группе.
51. Особенности мотивации роли «разрабатывающего» в малой (микро-) группе.
52. Особенности мотивации роли «координирующего» в малой (микро-) группе.
53. Особенности мотивации роли «ориентирующего» в малой (микро-) группе.
54. Особенности мотивации роли «оценивающе-критикующего» в малой (микро-) группе.
55. Особенности мотивации роли «поощряющего» в малой (микро-) группе.
56. Особенности мотивации роли «гармонизирующего» в малой (микро-) группе.
57. Особенности мотивации роли «идущего на компромисс» в малой (микро-) группе.
58. Особенности мотивации роли «охраняющего и выполняющего» в малой группе.
59. Особенности мотивации роли «устанавливающего стандарты» в малой группе.
60. Особенности мотивации и демотивации роли «пассивно следующего за другими» в малой (микро-) группе.
61. Причины, сущность и структура внутригрупповых конфликтов.
62. Внутригрупповые конфликты: основные типы, интенсивность и периодичность, направленность.
63. Методы диагностики, коррекции и профилактики внутригрупповых конфликтов. Способы преодоления (разрешения) конфликтных ситуаций.
64. Менеджмент как универсальная формула «Истина у всех и ни у кого».
65. Общая характеристика системы «организационные инновации – многомерные реакции персонала». Роль менеджера в оптимизации и гуманизации кадровых изменений на предприятии (фирме).
66. Практическая работа менеджера с лидерами неформальных групп в интересах оптимизации и гуманизации кадровых изменений.
67. Основные средства и методы формирования позитивного общественного мнения к организационным инновациям на предприятии.
68. Типичные аффекты и стрессы как «продукт» межличностного общения. Роль педагогических и психотерапевтических воздействий менеджера в повышении эмоционально-волевой устойчивости персонала организации.

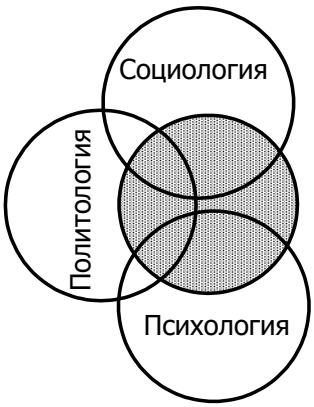
Тест по дисциплине «Руководство и лидерство»

1. Один из рисунков является адекватным отражением статуса «Руководства и лидерства» как учебной дисциплины и ее взаимосвязи с другими науками:

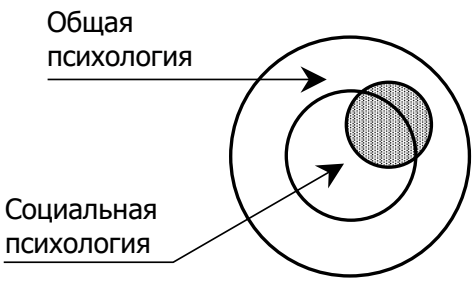
а)



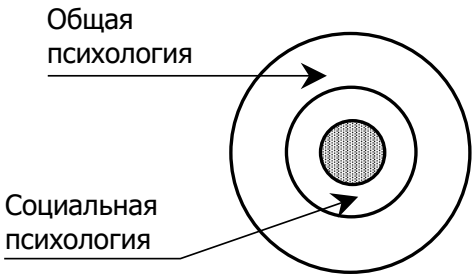
в)



б)



г)



Правильный ответ: а

2. Укажите фамилию ученого и соавтора одного из первых в России учебников по персональному менеджменту

1) С.Д. Резник
2) А.И. Пригожин
3) С.И. Мясоедов
4) О.С. Виханский
5) А.И. Наумов

3. Укажите фамилию российского ученого, автора книг «Дезорганизация», «Методы развития организации» и др.

1) С.Д. Резник
2) А.И. Пригожин
3) С.И. Мясоедов
4) О.С. Виханский
5) А.И. Наумов

4. Укажите фамилию российского ученого, автора книги «Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур»

1) С.Д. Резник
2) А.И. Пригожин
3) С.П. Мясоедов
4) О.С. Виханский
5) А.И. Наумов

5. Автор научной концепции «коллективного бессознательного», которая раскрывает глубинное содержание человеческой психики, –

1) Эрик Берн
2) Зигмунд Фрейд
3) Эрих Фромм
4) Карл Густав Юнг
5) Крис Арджирис

6. Укажите фамилию известного ученого, автора книги «Губительные советы и ловушки менеджмента» («Flawed Advice and the Management Trap. How Managers Can Know When They're Getting Good Advice and When They're Not»)

1) Эрик Берн
2) Зигмунд Фрейд
3) Эрих Фромм
4) Карл Густав Юнг
5) Крис Арджирис

7. По признаку «цель создания» различают разновидности малых групп:

1) устойчивые / временные
2) открытые / закрытые
3) лабораторные / естественные
4) референтные / нереферентные / антиреферентные

8. Малые группы подразделяют на референтные и нереферентные по:

1) цели создания
2) степени значимости членства
3) характеру взаимосвязи с социальной средой
4) количеству членов

9. Лидер – это человек, который представляет:

1) только неформальную структуру малой группы
2) только формальную структуру малой группы
3) как общий случай – формальную, как частный – неформальную
4) как общий случай – неформальную, как частный – и формальную

10. Термин «позиция» обозначает:

1) степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы
2) официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обусловливающее меру его потенциального влияния на других членов группы
3) субъективное восприятие человеком собственного фактического положения в группе, авторитета и влияния на других членов группы
4) нормативно заданный, ожидаемый и коллективно одобряемый образец внутригруппового поведения человека

11. Термин «внутренняя установка» обозначает:

1) степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы

2) официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обусловливающее меру его потенциального влияния на других членов группы

3) субъективное восприятие человеком собственного фактического положения в группе, авторитета и влияния на других членов группы

4) нормативно заданный, ожидаемый и коллективно одобряемый образец внутригруппового поведения человека

12. Термин «роль» обозначает:

1) степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы

2) официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обусловливающее меру его потенциального влияния на других членов группы

3) субъективное восприятие человеком собственного фактического положения в группе, авторитета и влияния на других членов группы

4) нормативно заданный, ожидаемый и коллективно одобряемый образец внутригруппового поведения человека

13. Термин «статус» обозначает:

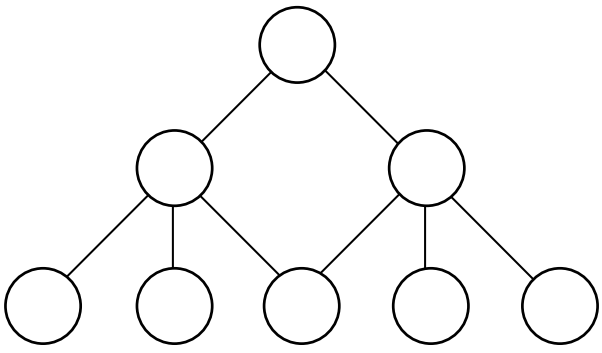
1) степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы

2) официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обусловливающее меру его потенциального влияния на других членов группы

3) субъективное восприятие человеком собственного фактического положения в группе, авторитета и влияния на других членов группы

4) нормативно заданный, ожидаемый и коллективно одобряемый образец внутригруппового поведения человека

14. Представленная схема является комбинацией нескольких вариантов централизованной структуры коммуникаций, а именно:



1) фронтального и радиального

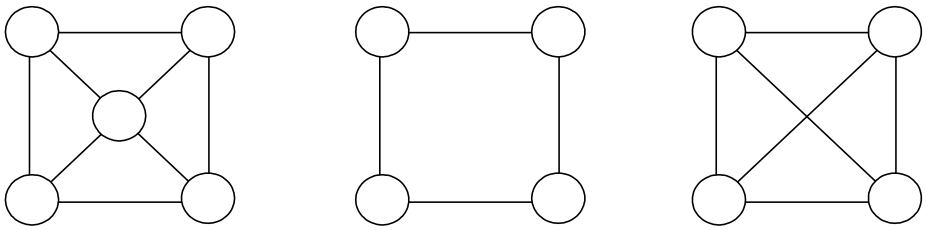
2) фронтального и иерархического

3) фронтального, иерархического и сетевого

4) фронтального, иерархического и кругового

15. Свободное межличностное общение в малой группе обеспечивает вариант децентрализованной структуры коммуникаций:

а) б) **в)**



16. Понятие «интеракционизм» применительно к деятельности человека и его отношениям с другими людьми означает:

1) единство официальной и неофициальной составляющих делового общения
2) взаимосвязь рационального и эмоционального элементов делового общения
3) единство статической и динамической структур малой группы
4) результат взаимодействия «внутренних» и «внешних» факторов

17. Родоначальником трансактного анализа считается:

1) Эдвин Локе
2) Эдгар Шайн
3) Эрик Берн
4) Эрих Фромм

18. Проанализируйте фрагмент диалога, указав соответствующую трансакцию:

Продавец: «Конечно, эта модель лучше, но обойдется Вам значительно дороже».
Покупатель: «Именно её я и возьму».

1) простая дополнительная
2) простая пересекающаяся
3) сложная дополнительная
4) сложная пересекающаяся

19. Проанализируйте фрагмент диалога, указав соответствующую трансакцию:

Начальник: «Вы снова опоздали на работу, и мне придется Вас наказать».
Подчиненный: «Я у Вас всегда крайний. Неужели у нас никто, включая руководство организации, не опаздывает?»

1) простая дополнительная
2) простая пересекающаяся
3) сложная дополнительная
4) сложная пересекающаяся

20. Проанализируйте фрагмент диалога, указав соответствующую трансакцию:

Ковбой: «Красавица, не хотите ли взглянуть на моих чудесных лошадей?»

Девушка: «С удовольствием, я их люблю с раннего детства».

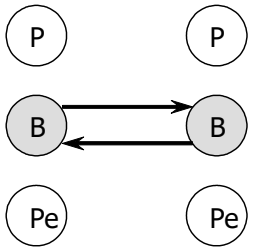
1) простая дополнительная
2) простая пересекающаяся
3) сложная дополнительная
4) сложная пересекающаяся

21. Проанализируйте следующий фрагмент диалога и укажите соответствующую ему дополнительную трансакцию:

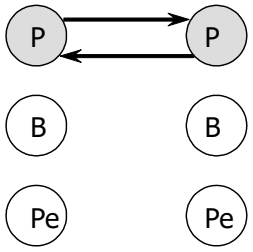
Опытный работник: «Советую Вам, коллега, хорошо изучить функциональные обязанности, особенно действия в нестандартных ситуациях».

Новый работник: «Благодарю Вас. Могу ли я рассчитывать на Вашу помощь?»

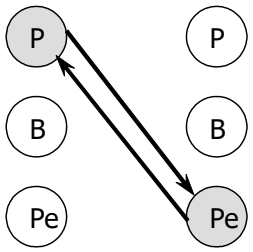
1)



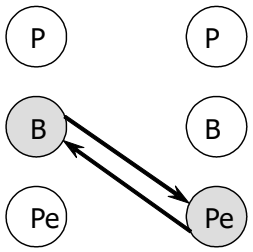
2)



3)



4)



22. Укажите парную характеристику качеств субъекта, в которой допущена логическая ошибка:

1) природное – культурное
2) биологическое – социальное
3) материальное – духовное
4) личностное – деловое
д) рациональное – эмоциональное

23. Выберите наиболее эффективную тактику урегулирования конфликта, стремясь не оказаться «третьим лишним»:

1) «атеизм»
2) «персонализм»
3) «субъективизм»
4) «экуменизм»

24. В качестве руководителя организации выберите оптимальную тактику взаимоотношений с неформальным лидером малой группы:

1) подавление, основанное на убеждении, что «начальник всегда прав»
2) игнорирование, внедрение принципа «для начальника все подчиненные равны»
3) демаркация границ, следование принципу «дружба дружбой, служба службой»
4) первый шаг навстречу, реализация принципа «век живи, век учись»

25. Наиболее эффективным для стимулирования инициативы и творчества сотрудников организации является метод обучения:

1) информационно-рецептивный
2) репродуктивный
3) проблемного изложения
4) Ваш вариант _____

26. В общий ряд приемов снятия психофизиологического напряжения и активизации способностей человека НЕ вписывается:

1) гипноз
2) аутогенная тренировка
3) медитация
4) йога
5) аутсорсинг

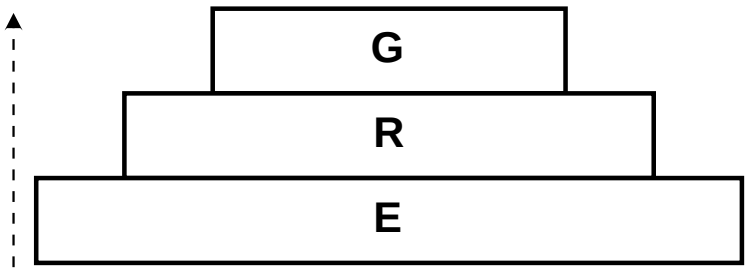
27. Автором «пирамиды» иерархии потребностей является:

1) Клейтон Альдерфер
2) Фредерик Герцберг
3) Абрахам Маслоу
4) Дуглас МакГрегор

28. Основными понятиями ERG-теории Клейтона Альдерфера являются:

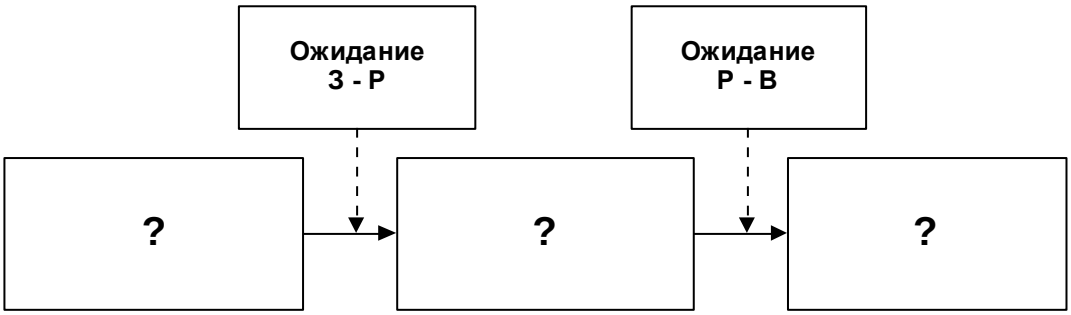
1) доминанта и субдоминанта
2) руководство и лидерство
3) прогресс и регресс
4) фрустрация и регрессия

29. Ключевыми понятиями ERG-теории Клейтона Альдерфера являются:



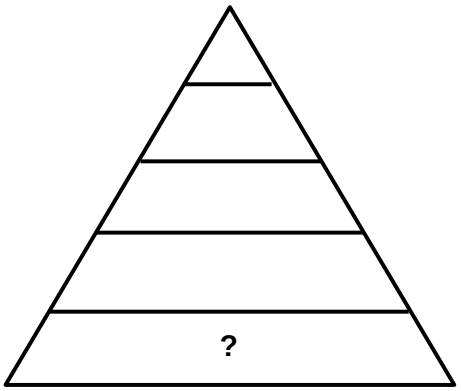
1) взаимосвязь, рост, существование
2) рост, существование, взаимосвязь
3) существование, взаимосвязь, рост
4) рост, взаимосвязь, существование

30. «Декодируйте» основные элементы теории ожиданий:



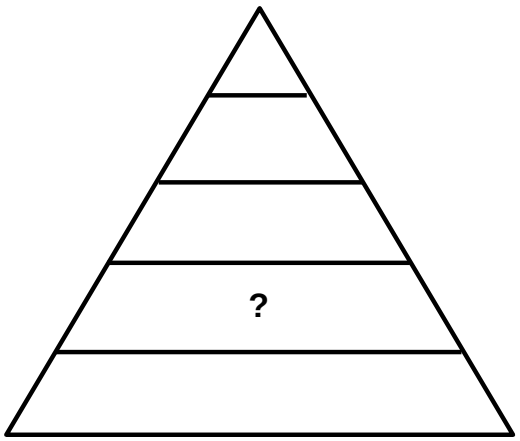
1) затраты – результат – вознаграждение
2) задание – руководство – вознаграждение
3) затраты – руководство – вознаграждение
4) задание – результат – валентность

31. Первый «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



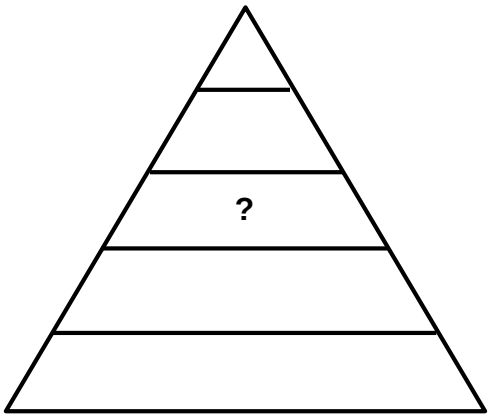
Правильный ответ: физиологические

32. Второй «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



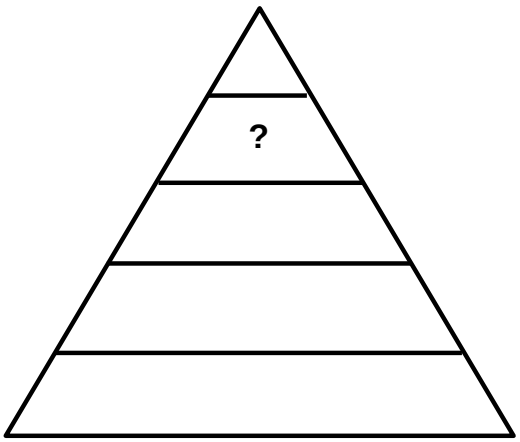
Правильный ответ: безопасности

33. Третий «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



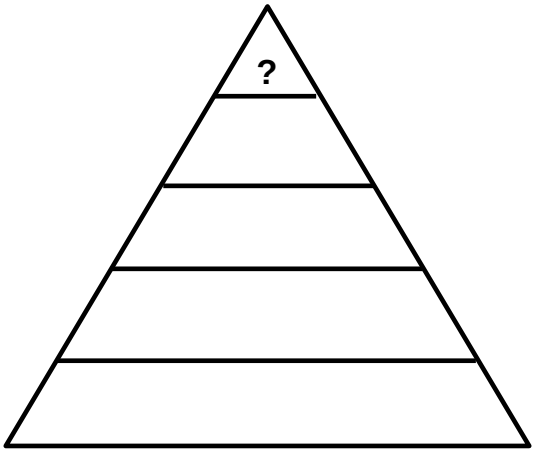
Правильный ответ: принадлежности (социальные)

34. Четвертый «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



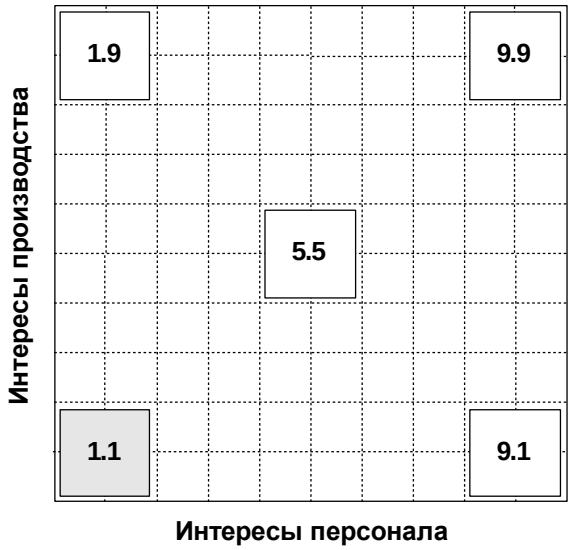
Правильный ответ: признания (самоуважения)

35. Пятый «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



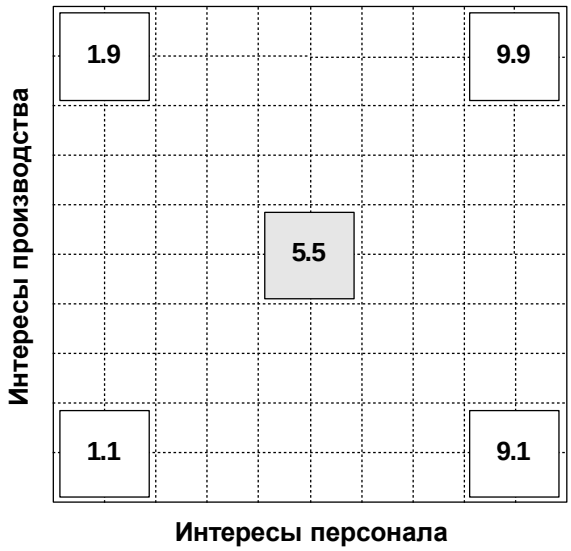
Правильный ответ: самовыражения (самореализации)

36. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «1.1» имеет обозначение:



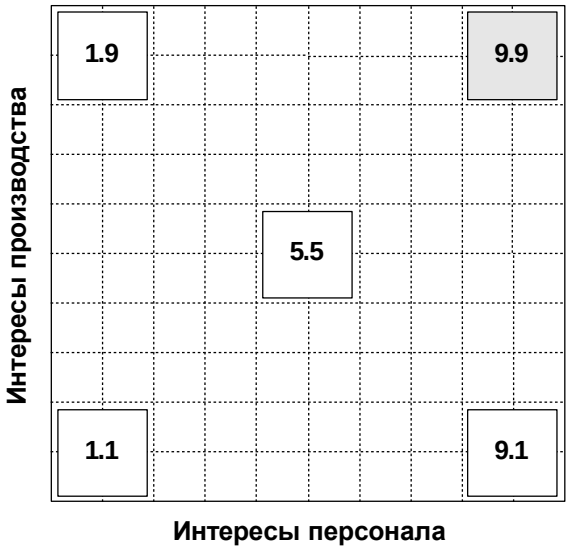
1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

37. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «5.5» имеет обозначение:



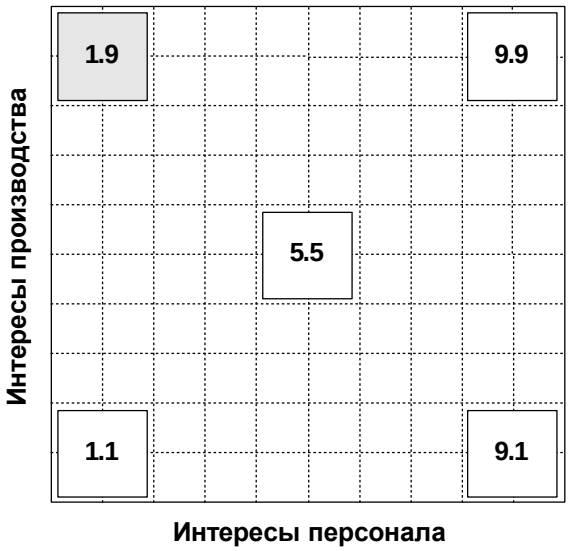
1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

38. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «9.9» имеет обозначение:



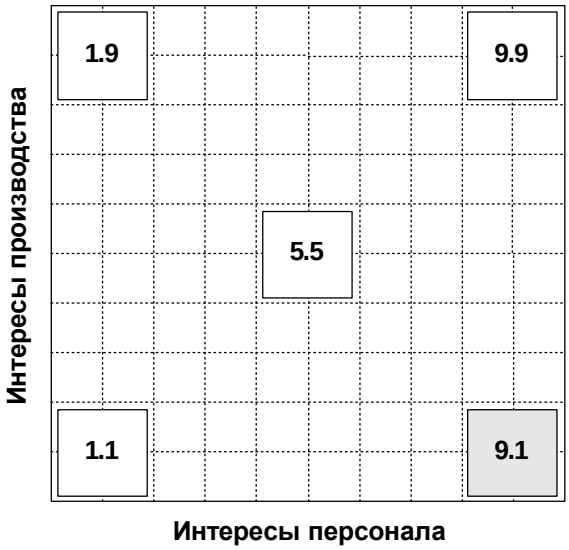
1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

39. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «1.9» имеет обозначение:



1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

40. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «9.1» имеет обозначение:



1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

41. Укажите пару категорий, в которую вкралась логическая ошибка:

1) сударь – сударыня
2) господин – госпожа
3) мсье – мадам
4) молодой человек – девушка
д) император – императрица

42. Укажите пару категорий, в которую вкралась логическая ошибка:

1) официант – официантка
2) стюард – стюардесса
3) директор – директриса
4) секретарь – секретарша
д) работник– работница

43. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда стиль руководства подчиненными S1 именуется:

S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4
Не способен и не готов, или ненадежен	Не способен, но проявляет готовность, или надежен	Способен, но не готов, или ненадежен	Способен и готов, или надежен

1) делегирующим
2) директивным
3) убеждающим
4) участвующим

44. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда стиль руководства подчиненными S3 именуется:

S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4
Не способен и не готов, или ненадежен	Не способен, но проявляет готовность, или надежен	Способен, но не готов, или ненадежен	Способен и готов, или надежен

1) делегирующим
2) директивным
3) убеждающим
4) участвующим

45. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда позиция R1 характеризует подчиненного следующим образом:

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4

1) способен и готов, или надежен
2) способен, но не готов, или ненадежен
3) не способен и не готов, или ненадежен
4) не способен, но проявляет готовность, или надежен

46. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда позиция R3 характеризует подчиненного следующим образом:

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4

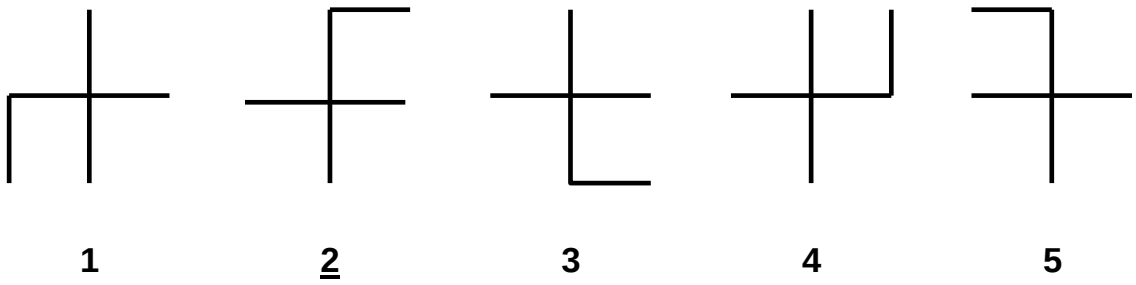
1) способен и готов, или надежен
2) способен, но не готов, или ненадежен
3) не способен и не готов, или ненадежен
4) не способен, но проявляет готовность, или надежен

47. В теории мотивации Фредерика Герцберга факторы А и Б именуют:

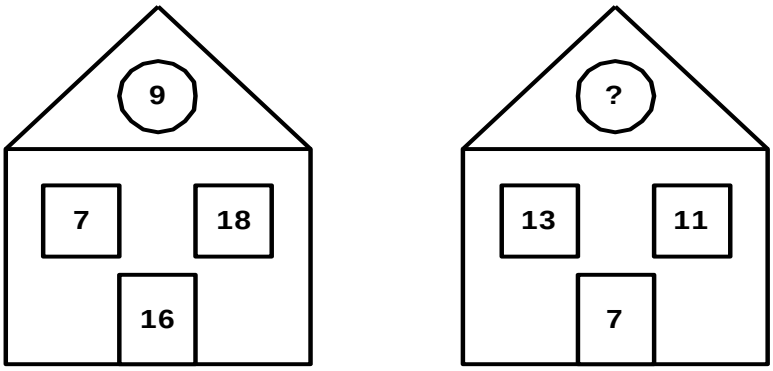


1) первичными и вторичными
2) материальными и духовными
3) гигиеническими и мотивирующими
4) основными и дополнительными

48. Исключите лишнюю фигуру:



49. Вставьте недостающее число:



Правильный ответ: 17

50. Решите анаграммы и исключите лишнее слово:

ОВЛАГ
КОА
БЬО
НИЕЙСЕ
ЙНУДА

Правильный ответ: Волга, Ока, Обь, Енисей, Дунай (лишнее слово)

51. Вставьте пропущенное число:

10 (17) 18
20 ( ) 45

Правильный ответ: 29

52. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланшара стиль руководства подчиненными S2 именуется:

S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4
Не способен и не готов, или ненадежен	Не способен, но проявляет готовность, или надежен	Способен, но не готов, или ненадежен	Способен и готов, или надежен

1) делегирующим
2) директивным
3) убеждающим
4) участвующим

53. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланшара стиль руководства подчиненными S4 именуется:

S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4
Не способен и не готов, или ненадежен	Не способен, но проявляет готовность, или надежен	Способен, но не готов, или ненадежен	Способен и готов, или надежен

1) делегирующим
2) директивным
3) убеждающим
4) участвующим

54. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланшара позиция R2 характеризует подчиненного следующим образом:

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4

1) способен и готов, или надежен
2) способен, но не готов, или ненадежен
3) не способен и не готов, или ненадежен
4) не способен, но проявляет готовность, или надежен

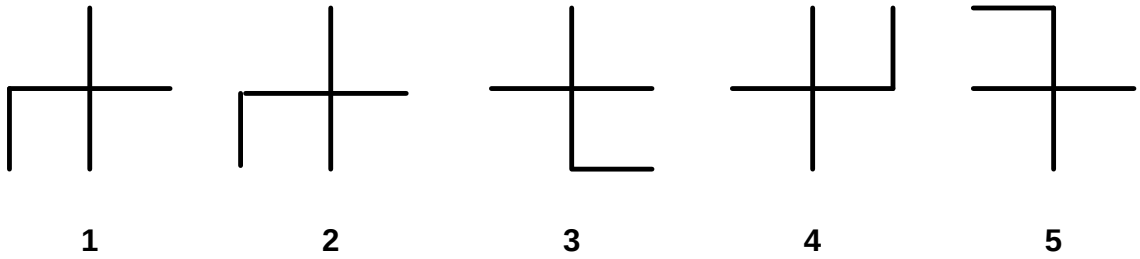
55. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланшара позиция R4 характеризует подчиненного следующим образом:

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4

1) способен и готов, или надежен
2) способен, но не готов, или ненадежен
3) не способен и не готов, или ненадежен

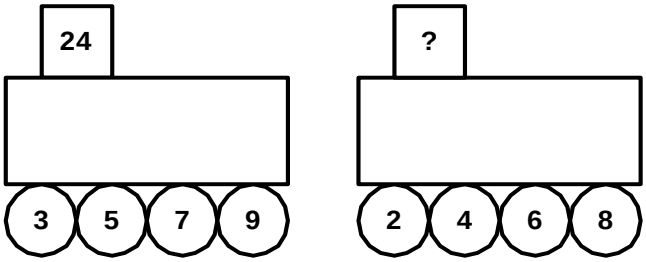
4) не способен, но проявляет готовность, или надежен

56. Расположите фигуры в нужной последовательности:



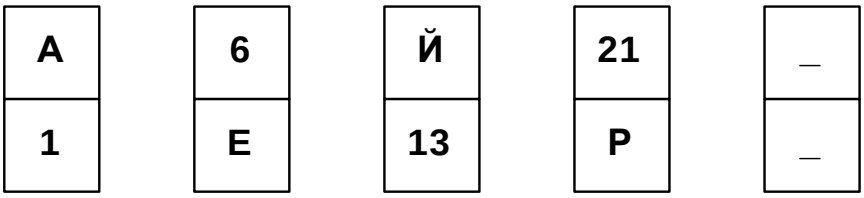
Правильный ответ: 1, 3, 4, 5, 2

57. Вставьте недостающее число:



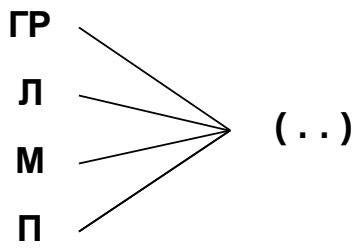
Правильный ответ: 20

58. Вставьте нужную букву и нужное число:



Правильный ответ: Ь (числитель), 30 (знаменатель)

59. Найдите общее окончание для слов:



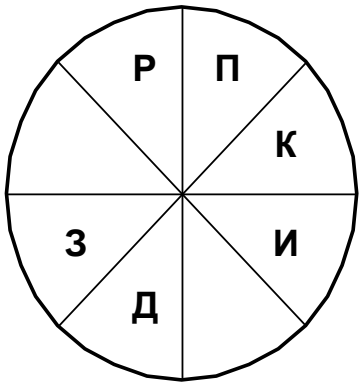
Правильный ответ: ОТ

60. Исключите лишнее слово:

АБРИКОС
БОЛОТО
ВОДКА
РОССИЯ
ГАДОСТЬ

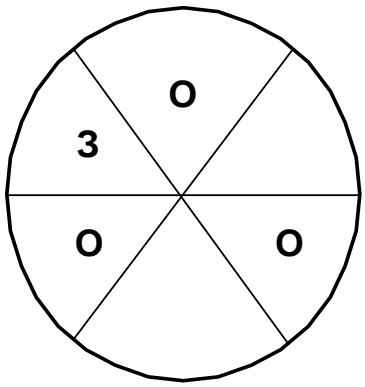
Правильный ответ: РОССИЯ

61. Вставьте недостающие буквы:



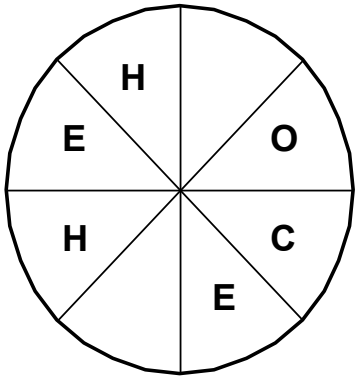
Правильный ответ: ПР<u>А</u>ЗД<u>Н</u>ИК

62. Вставьте недостающие буквы:



Правильный ответ: ЗО<u>Л</u>О<u>Т</u>О

63. Вставьте недостающие буквы:



Правильный ответ: СОМНЕНИЕ

64. Укажите, к какой группе (Содержательной или Процессуальной) относятся следующие теории мотивации:

Название теории	С	П
1. Бихевиоризм (Т. подкрепления мотива)		
2. ERG-, или СВР-теория (К. Альдерфер)		
3. Теория справедливости (Дж. С. Адамс)		

Правильный ответ: 1 – П, 2 – С, 3 – П

65. Укажите, к какой группе (Содержательной или Процессуальной) относятся следующие теории мотивации:

Название теории	С	П
1. «Пирамида» А. Маслоу		
2. Теория ожидания (В. Врум)		
3. Теория двух факторов (Ф. Герцберг)		

Правильный ответ: 1 – С, 2 – П, 3 – С

66. Согласно классификации, предложенной Робертом Киосаки, тип «Е» – это:
1. Наёмный работник
2. Предприниматель (самозанятый)
3. Крупный бизнесмен
4. Инвестор

67. Согласно классификации, предложенной Робертом Киосаки, тип «S» – это:
1. Наёмный работник
2. Предприниматель (самозанятый)
3. Крупный бизнесмен
4. Инвестор

68. Согласно классификации, предложенной Робертом Киосаки, тип «В» – это:
1. Наёмный работник
2. Предприниматель (самозанятый)
3. Крупный бизнесмен
4. Инвестор

69. Согласно классификации, предложенной Робертом Киосаки, тип «В» – это:
1. Наёмный работник
2. Предприниматель (самозанятый)
3. Крупный бизнесмен
4. Инвестор

70. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий открытое столкновение противоположных мнений (позиций), называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический

4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

71. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий оказание помощи новым сотрудникам (например, наставничество), называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

72. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, целесообразный для анализа внешней среды, разработки общей стратегии развития организации и т.п., называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

73. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий сосредоточение усилий на решении текущих (оперативных) задач, называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

74. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий формирование перечня мероприятий, назначение ответственных за их исполнение, указание контрольных дат и т.п., называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

75. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий подведение итогов работы за определенный период времени, поощрение (наказание) ответственных исполнителей и т.п., называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий

3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса «персональный статус» для участника рабочей группы А:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	**Б**	**В**	**Г**	**Д**	**Е**	**+**	**–**	**Σ**
1.	**А**			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	**Б**		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	**В**		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	**Г**		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	**Д**		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	**Е**		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,4

Задание 2.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса «персональный статус» для участника рабочей группы Б:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,8

Задание 3.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса «персональный статус» для участника рабочей группы В:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,6

Задание 4.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса «персональный статус» для участника рабочей группы Г:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	**А**			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	**Б**		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	**В**		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	**Г**		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	**Д**		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	**Е**		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 1

Задание 5.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса «персональный статус» для участника рабочей группы Д:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	**А**			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	**Б**		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	**В**		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	**Г**		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	**Д**		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	**Е**		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,2

Задание 6.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса «персональный статус» для участника рабочей группы Е:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,6

Задание 7.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса эмоциональной экспансивности для участника рабочей группы А:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 1

Задание 8.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса эмоциональной экспансивности для участника рабочей группы Б:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	**А**			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	**Б**		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	**В**		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	**Г**		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	**Д**		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	**Е**		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,4

Задание 9.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса эмоциональной экспансивности для участника рабочей группы В:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	**А**			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	**Б**		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	**В**		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	**Г**		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	**Д**		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	**Е**		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,6

Задание 10.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса эмоциональной экспансивности для участника рабочей группы Г:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,4

Задание 11.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса эмоциональной экспансивности для участника рабочей группы Д:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,4

Задание 12.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса эмоциональной экспансивности для участника рабочей группы Е:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,8

Задание 13.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса социометрической когерентности:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,6

Задание 14.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса сплоченности группы:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	**А**			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	**Б**		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	**В**		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	**Г**		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	**Д**		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	**Е**		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,27

Задание 15.

Охарактеризуйте четыре модели финансово-трудовых отношений в современной России и соответствующие типы работников (классификация Э.А. Понуждаева): «профессионал», «совместитель», «зебра», «айсберг». На основании проведенного анализа заполните таблицу:

Таблица 1.

Анализ типов организационного поведения

Наименование модели	Основные признаки	Особенности	
		мышления	поведения
«Профессионал»			
«Совместитель»			
«Зебра»			
«Айсберг»			

Задание 16.

В современной литературе персональный менеджмент определяют как: а) индивидуальную технологию использования рабочего времени; б) последовательное и целенаправленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности; в) самоуправление, процесс самодеятельности и возвышения личности; г) саморазвитие, или «личную тектологию» (организационную науку управления самим собой). Цель персонального менеджмента: научиться «наилучшим образом использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (уметь самоопределяться), легче преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни» (см.: Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник и др. М.: Инфра-М, 2002. С. 22–23).

Сформулируйте кардинальные отличия стратегий профессионального и персонального развития сотрудников организации. Какая из них представляется Вам более эффективной в современных условиях?

Задание 17.

Одной из наиболее известных и распространенных в практике управления организационными изменениями является шестиэтапная модель Л. Грейнера (давление и побуждение – посредничество и переориентация внимания – диагностика и осознание проблем – нахождение нового решения и получение поддержки – эксперимент и выявление последствий – мотивация к принятию изменений и внедрение новшеств).

Опираясь на рис. 1, охарактеризуйте каждый из этапов, стремясь показать наиболее важные задачи и эффективные способы их решения:

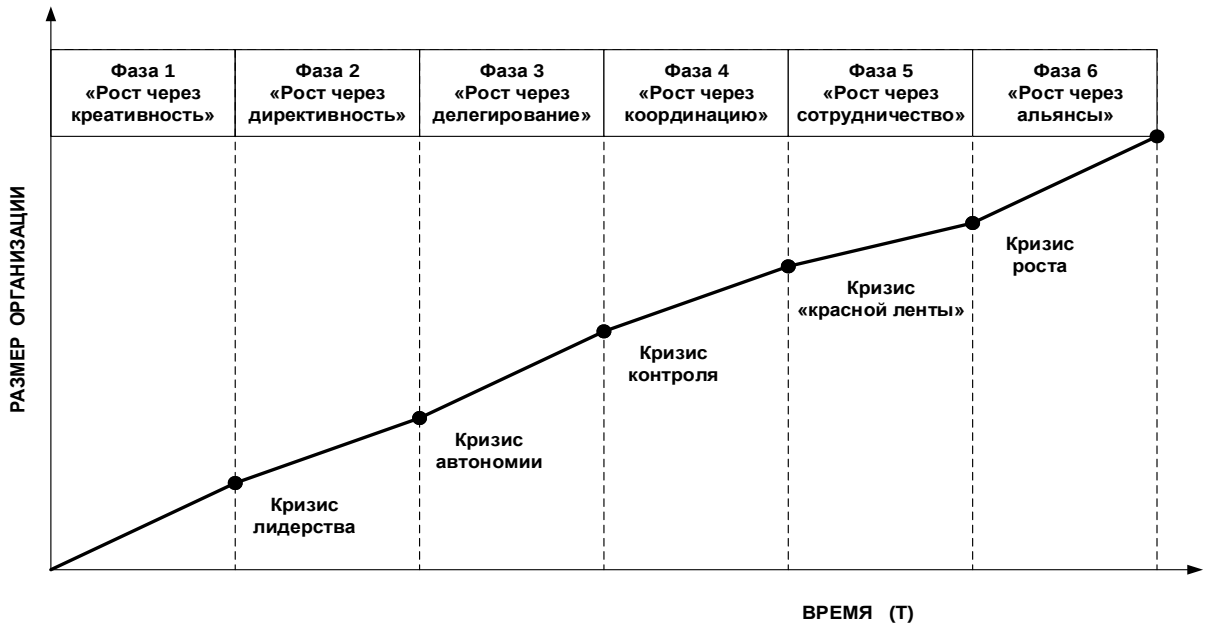


Рис.1. Шестиэтапная модель жизненного цикла организации (версия Л. Грейнера)

Задание 18.

Анализ управленческих действий, реализуемых на каждом этапе жизненного цикла организации, позволяет сделать вывод о целесообразности применения комбинированного стиля управления, который ориентирован как на достижение целей организационной *деятельности* (планирование, контроль, координация, прессинг), так и на *поддержку* и удовлетворение индивидуальных и групповых потребностей членов организации и ее сохранение как целостного организма.

Раскройте сущность PM-теории лидерства Д. Мисуми с помощью ее схематичного изображения. Охарактеризуйте типы организационного поведения (PM, Pm, pM, pm) и соответствующие им ситуации на примере управления малой группой.

Задание 19.

Проанализируйте матрицу (рис. 2):



Рис. 2. Матрица «Отношение к нововведениям / форма поведения»

Что следует предпринять руководителю в отношении каждого типа сотрудников организации в зависимости от их отношения к инновациям (позитивное / негативное) и формы поведения (скрытая / открытая)?

Задание 20.

Известно, что формирование трудового коллектива – процесс объективный и необходимый, длительный и сложный, требующий от менеджеров всех уровней слаженной и целенаправленной деятельности на каждом его этапе. Вместе с тем, опыт современной России свидетельствует о том, что во многих компаниях текучесть кадров является своеобразным ноу-хау, которое позволяет экономить немалые средства на персонале.

Какими соображениями руководствуются собственники и менеджеры компаний, реализующие такие альтернативные кадровые стратегии?

Поясните различия между понятиями «персонал» и «коллектив»?

Опираясь на рис. 3, охарактеризуйте деятельность менеджера на каждом этапе формирования профессиональной группы.

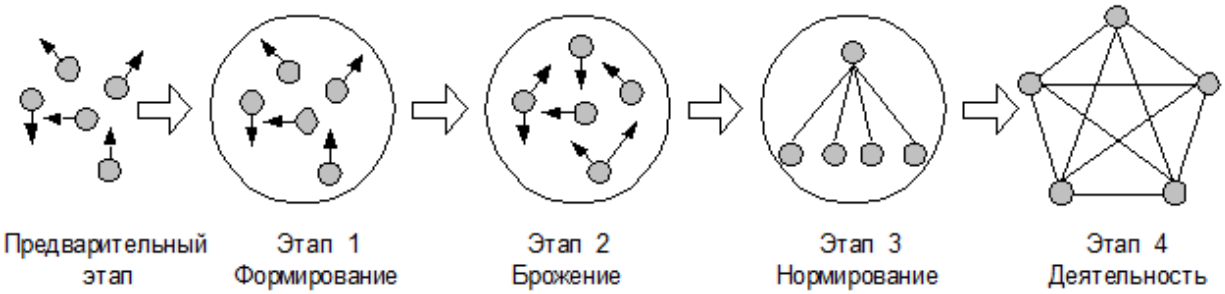


Рис. 3. Этапы развития профессиональной группы

Задание 21.

Современные программы и методы стимулирования групповой деятельности чрезвычайно разнообразны. Это осложняет их классификацию, однако попытки сопоставить и оценить эффективность таких методов предпринимались неоднократно. Так, в результате исследований под руководством Э. Локе (E. Locke) было установлено, что из четырех наиболее распространенных программ (материального стимулирования, целевого ме-

неджмента, обогащения труда, партисипативности) самым эффективным является «денежный» метод, а самым неэффективным – партисипативный (таблица 2).

Таблица 2.

Анализ эффективности некоторых методов стимулирования

Наименование метода и количество исследований	Повышение эффективности, %	10%-ное повышение производительности, %
Денежный (10)	+ 30	90
Целевой (17)	+ 16	94
Обогащение труда (10)	+ 8,75	50
Партисипативный (16)	+ 0,5	25

Между тем, некоторые ученые полагали, что «вопреки выводам Э. Локе вопрос о необходимости партисипативного подхода на производстве для менеджеров *предрешен*, и должным образом спроектированные партисипативные программы станут существенной предпосылкой выживания большинства организаций в новом тысячелетии»[6].

Каково Ваше мнение по данной проблеме? Поясните.

Задание 22.

Наиболее известные теории мотивации традиционно подразделяют на две группы: содержательные и процессуальные. В первом случае целью исследователей является поиск и объяснение движущих сил, или «мотиваторов» поведения, ответ на вопрос «Что побуждает человека действовать определенным образом?». Во втором случае ученые концентрируют внимание на последовательности, или «алгоритме» достижения результата, т.е. стремятся ответить на вопрос: «Каким образом нужно “вести” человека к желаемому результату?»

Содержательные теории разрабатывались усилиями А. Маслоу (теория иерархии потребностей), К. Альдерфера (англ. existence – relatedness – growth, или ERG-теория), Д. Макклеланда (теория приобретенных потребностей), Д. МакГрегора (теория X и Y), Ф. Герцберга (двухфакторная, или «мотивационно-гигиеническая» теория). Наиболее авторитетными теоретиками процессуального «направления» считаются Э. Торндайк и Б.Ф. Скиннер (теория «подкрепления мотива»), В. Врум (теория ожидания), Д. Адамс (теория справедливости), Э. Локе (целевая теория мотивации), Л. Портер и Э. Лоулер (комплексная мотивационная модель).

Проанализируйте достоинства и недостатки 2-3 теорий мотивации.

Задание 23.

Арсенал современного менеджмента и менеджера весьма обширен и разнообразен. При этом некоторые концепции, методы и технологии управления малыми группами трактовались и оценивались неоднозначно с момента их возникновения и до сих пор…

Что вам известно о теории Z? Связана ли она с теориями X и Y? В чем ее суть и каковы особенности подходов А. Маслоу и У. Оучи?

Проведите сравнение т.н. американского и японского стилей менеджмента и составьте таблицу основных различий между этими системами в области стимулирования (мотивации) персонала.

[6] См.: Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов. М.: Флинта, 2002. С. 366-380.

Задание 24.

Не секрет, что многие содержательные и процессуальные теории мотивации разрабатывались полвека назад и по праву стали классикой менеджмента. Между тем, никто и ничто не мешают современному менеджеру осуществить ревизию общеизвестных постулатов (например, «пирамиду» Абрахама Маслоу) и модернизировать их с учётом современных реалий.

Почему именно «пирамида» (а не, скажем, квадрат, круг или шар) взята за основу для иллюстрации теории мотивации по версии А. Маслоу?

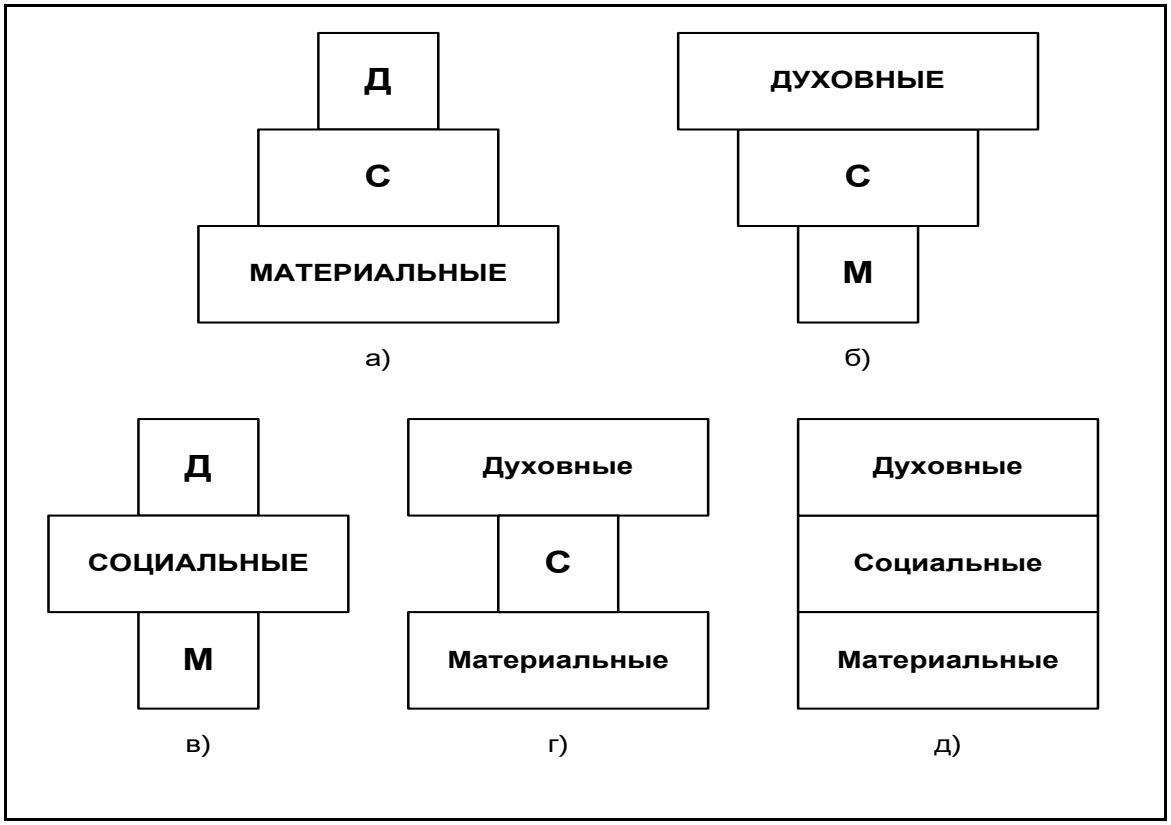


Рис. 4. Варианты соотношения основных потребностей человека (МСД-концепция)

Проанализируйте рисунок 4, иллюстрирующий различные варианты сочетания материальных, социальных и духовных потребностей личности и охарактеризуйте пять типов личности.

Задание 25.

Организуя систему делового общения и выстраивая сеть коммуникаций, руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять современный арсенал способов и средств их преодоления.

Заполните таблицу, а затем поясните (аргументируйте) свои рекомендации:

Таблица 3 – Коммуникативные барьеры и методы их преодоления (фрагмент)

Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемые действия
Физические, пространственные	•	•
	•	•
	•	•

Задание 26.

Организуя систему делового общения и выстраивая сеть коммуникаций, руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять современный арсенал способов и средств их преодоления.

Заполните таблицу, а затем поясните (аргументируйте) свои рекомендации:

Таблица 3 – Коммуникативные барьеры и методы их преодоления (фрагмент)

Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемые действия
Личностные, персональные	• • •	• • •

Задание 27.

Организуя систему делового общения и выстраивая сеть коммуникаций, руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять современный арсенал способов и средств их преодоления.

Заполните таблицу, а затем поясните (аргументируйте) свои рекомендации:

Таблица 3 – Коммуникативные барьеры и методы их преодоления (фрагмент)

Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемые действия
Языковые (лингвистические, семантические)	• • •	• • •

Задание 28.

Организуя систему делового общения и выстраивая сеть коммуникаций, руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять современный арсенал способов и средств их преодоления.

Заполните таблицу, а затем поясните (аргументируйте) свои рекомендации:

Таблица 3 – Коммуникативные барьеры и методы их преодоления (фрагмент)

Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемые действия
Служебно-должностные, организационно-управленческие	• • •	• • •

Задание 29.

Организуя систему делового общения и выстраивая сеть коммуникаций, руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять современный арсенал способов и средств их преодоления.

Заполните таблицу, а затем поясните (аргументируйте) свои рекомендации:

Таблица 3 – Коммуникативные барьеры и методы их преодоления (фрагмент)

Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемые действия
Культурные (политические, нравственные, религиозные и др.)	• •	• •

	•	•

Задание 30.

Предположим, что Вы являетесь руководителем HR-службы (профиль организации – по Вашему усмотрению) и должны запланировать и организовать проведение тренинга для 2-3 категорий персонала.

Опираясь на методологию И. Лернера (рис. 5) и необходимые допущения, обоснуйте целесообразность проведения занятия каждым из перечисленных методов.

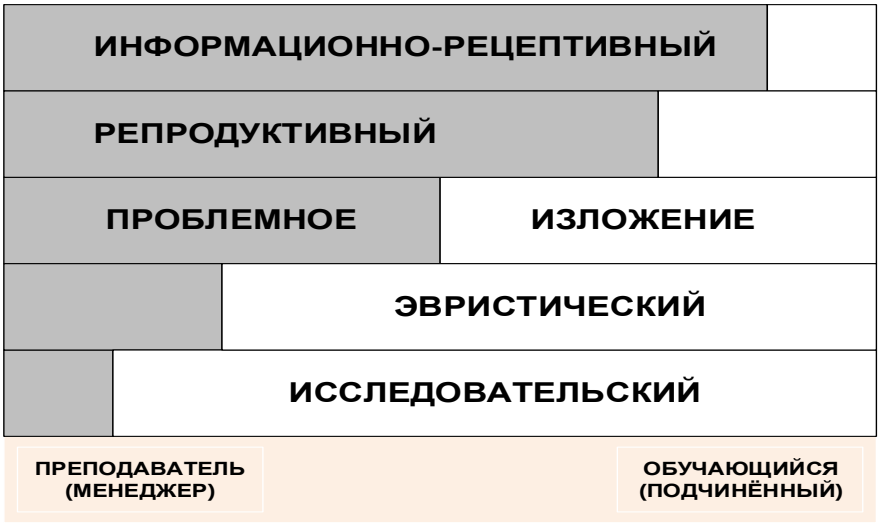


Рис. 5. Система общедидактических методов (версия И.Я. Лернера)

Шкала оценивания устных ответов на зачете по дисциплине

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	10 (5+)	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации
		Личностные качества	Ярко выражены
	9 (5)	Знания по всем вопросам темы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы
		Личностные качества	Выраженные профессионально-личностные качества
	8 (5-)	Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы

		Личностные качества	Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами
Базовый (средний)	7 (4+)	Знания по всем разделам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные и полные Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
	6 (4)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточно полные и систематизированные Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
	5 (4-)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточные Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минимальный (низкий)	4 (3+)	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания
	3 (3)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Недостаточно полный объем Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий
	2 (3-)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Фрагментарные знания Низкий уровень культуры исполнения заданий
	1 (2)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания результатов тестирования и практикоориентированных заданий

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
8-10 (5) – «отлично»	80-100 %
5-7 (4) – «хорошо»	65-79%
2-4 (3) – «удовлетворительно»	50-64%
1 (2) – «неудовлетворительно»	Менее 50%

4.4. Методические материалы

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Зачет является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

– в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

– путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

– текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

– промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе Московского областного филиала РАНХиГС.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи зачета. К зачету допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основными формами обучения студентов являются лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

При изучении дисциплины используются следующие формы работы:

1. Лекции, на которых рассматриваются основные теоретические вопросы данной дисциплины. Посещаемость лекций входит в балльную оценку по дисциплине и контролируется преподавателем.

2. Практические занятия, на которых проводится опрос по теоретическим вопросам изучаемых тем, разбираются проблемные ситуации, решаются задачи. Посещаемость практических занятий входит в балльную оценку по дисциплине.

При подготовке к практическому занятию следует:

– использовать рекомендованные преподавателями учебники и учебные пособия – для закрепления теоретического материала;

– разобрать, совместно с другими студентами, обсудить вопросы по теме занятия.

За работу на практическом занятии, исходя из продемонстрированных знаний, умений и навыков, студенты могут набрать определенное количество баллов.

Практические занятия являются существенной составляющей учебного процесса.

Практические занятия призваны обеспечить углубленное изучение курса, привить обучающимся навыки самостоятельного решения практических заданий и анализа учебной информации, сформировать и развить у студентов научное мышление, умение активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать свое мнение.

Цель занятий состоит в уяснении, усвоении и закреплении студентами теоретических знаний. На практических занятиях студенты учатся творчески мыслить, аргументировать и отстаивать свою позицию, правильно и доходчиво излагать свои мысли перед аудиторией, овладевать культурой речи.

В ходе практического занятия, в первую очередь, студенты обсуждают теоретические вопросы. Затем учащиеся сообщают варианты выполненных заданий самостоятельной работы.

Выступление на занятии должно удовлетворять следующим требованиям:

1) четкое изложение теории рассматриваемого вопроса, анализ его основных положений;

2) выдвигаемые теоретические положения должны подкрепляться практическими примерами;

3) завершать ответ должны собственные выводы студента.

Важно, чтобы каждый студент стремился к активному участию в обсуждении проблем и решении задач.

На практическом занятии преподаватель может дать новые дополнительные задачи, которые необходимо решить здесь же, и тем самым проверить, насколько глубоко освоены теоретические вопросы по теме и практический материал.

3. Самостоятельная работа. В самостоятельную работу студентов входит:

– подготовка к практическому занятию (освоение теоретического материала, подготовка самостоятельных работ, проблемные вопросы);

– выполнение заданий преподавателя;

– знакомство с дополнительной литературой и со статистическими данными по изучаемым проблемам.

Самостоятельная работа студентов является неотъемлемой частью процесса обучения, специфическим педагогическим средством организации и управления самостоятельной деятельностью студентов в учебном процессе.

Самостоятельная работа может быть представлена как средство организации самообразования и воспитания самостоятельности как личностного качества. Как явление самовоспитания и самообразования самостоятельная работа студентов обеспечивается комплексом профессиональных умений студентов, в частности умением осуществлять плани-

рование деятельности, искать ответ на непонятное, неясное, рационально организовывать свое рабочее место и время.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений.

Самостоятельная работа выполняет ряд функций:

– развивающую;

– информационно-обучающую (аудиторные занятия, не подкрепленные самостоятельной работой, являются неэффективными);

– ориентирующую и стимулирующую;

– воспитывающую;

– исследовательскую.

Виды самостоятельной работы, выполняемые в рамках данного курса:

1. Анализ и конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;

2. Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературы) и подготовка практических заданий, участие в тематических дискуссиях;

3. Выполнение индивидуальных работ;

4. Решение практических заданий;

5. Моделирование или анализ конкретной ситуации.

Студентам рекомендуется с самого начала освоения данного курса работать с литературой и предлагаемыми заданиями в форме подготовки к очередному аудиторному занятию. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории. Можно отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по данному курсу имеют определенную специфику. При освоении данного курса студент может пользоваться библиотекой вуза.

Задания для самостоятельной подготовки

Тема 1. Руководство и лидерство как социально-культурные феномены

Опираясь на знания, полученные в процессе изучения дисциплины «Современные теории менеджмента» и схему эволюции основных концепций менеджмента в XX веке, статус «Руководства и лидерства» как самостоятельной учебной дисциплины.

В процессе знакомства с основной и дополнительной литературой необходимо постичь диалектику власти и влияния в организации, а также обратить внимание на термины “leading” и “leadership”.

Тема 2. Личностно-групповые структуры организации: общая характеристика

Главная цель темы – уяснение системы базовых социально-психологических понятий (тезауруса), описывающего внутригрупповые процессы и явления (позиция, роль, статус, внутренняя установка и др.)

Тема 3. Оценка психологической совместимости и сплоченности индивидов

Продолжается изучение системы внутригрупповых отношений, методов их анализа и оценки. В частности, обстоятельно рассматривается социометрический метод.

Тема 4. Трансактный анализ в сфере HR-менеджмента

Трансактный анализ – один из методов, применение которого на внутрифирменном уровне способствует повышению эффективности управления. Для подготовки дискуссии по данной теме участникам магистерской программы следует познакомиться с содержанием книги Эрика Берна «Люди, которые играют в игры. Игры, в которые играют люди».

Тема 5. Оценка деловой активности индивидов и групп

Оценка деловой активности персонала любой современной организации – функция исключительно важная и сложная. В этой связи изучать управленческий феномен следует с учетом принципа системности, а именно: выделяя организационный, содержательный, методический и др. аспекты.

Тема 6. Индивидуальные качества и стиль деятельности менеджера

Квинтэссенцией данной темы выступает методология саморазвития современного руководителя, изложенная на основе концепции Тома Бойделла и др. (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.). Анализируя текст первоисточника, следует детально изучить характеристики 7 стилей управления и 27 методов самосовершенствования руководителя.

Тема 7. Методы управления групповой динамикой

Наряду с традиционными для менеджмента экономическими, административными и социально-психологическими методами необходимо понять сущность и специфику применения специальных методов и методик (например, анализа и оценки ценностно-ориентационного единства группы).

Тема 8. Персональная и групповая мотивация

Сформулируйте понятие «индивидуальный стиль управления» и рассмотрите его содержание в контексте 2-3 известных Вам классификаций управленческих стилей.

Тема 9. Управление конфликтами в организации (основы конфликтологии)

Познакомьтесь с содержанием учебника А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова «Основы конфликтологии» (любое издание), найдите в нём таблицы, презентующие типовые варианты конфликтов: желания («Я хочу»), необходимости («Я должен») и способности («Я могу»). Приведите девять примеров конфликтных ситуаций (3 × 3), т.е. по одному на каждую разновидность.

Тема 10. Организационные инновации и групповая динамика

Особое внимание следует обратить на матрицу «Отношение к инновациям / Форма поведения» и поразмышлять о приемах мотивации в отношении соответствующих групп (квадрантов).

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

6.1. Основная литература

1. Горелов Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников. – М.: Юрайт, 2022. – 270 с. / https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-sovremennyy-podhod-490237

2. Ильин В. А. Психология лидерства: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2022. – 311 с. / https://urait.ru/book/psihologiya-liderstva-489128

3. Консультирование и коучинг персонала в организации: учебник и практикум для вузов / Под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. – М.: Юрайт, 2021. – 370 с. / https://urait.ru/book/konsultirovanie-i-kouching-personala-v-organizacii-489142

4. Кязимов К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2022. – 202 с. /

https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-professionalnoe-obuchenie-i-razvitie-494037

6.2. Дополнительная литература

5. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / Под редакцией С. А. Баркова. – М.: Юрайт, 2022. – 183 с. / https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-2-ch-chast-1-498855

6. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / Ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. – М.: Юрайт, 2022. – 245 с. / https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-2-ch-chast-2-498887

7. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / Под общей редакцией О. А. Лапшовой. – М.: Юрайт, 2022. – 406 с. / https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-489420

8. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / Под редакцией И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2021. – 467 с. / https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-468655

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

9. Богомолова Т.П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т.П. Богомолова, Э.А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245

10. Понуждаев Э.А. Основы менеджмента: учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты) / Э. А. Понуждаев, М. Э. Семенова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2021. – 404 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618660

6.4. Нормативные правовые документы

11. Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ (ред. от 01.04.2022) «О противодействии коррупции» // КонсультантПлюс. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/

12. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г. (протокол N 21)) // КонсультантПлюс. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/

6.5. Интернет-ресурсы, справочные материалы

14. https://fortune.com/global500/ (The Fortune Global 500)
15. https://www.bloomberg.com
16. https://www.cia.gov/library/publications/resources (The World Factbook)
17. https://www.cia.gov/library/publications/resources (World Leaders)
18. http://www.imf.org (World Economic Outlook Database)
19. http://interbrand.com (100 best global brands)
20. https://ru.investing.com/
21. https://www.ft.com/ft500 (FT Global 500)
22. https://www.top1000.amr.ru/ (Рейтинг «Топ 1000 российских менеджеров»)
23. http://www.rbc.ru/
24. http://data.worldbank.org (World Bank Open Data)
25. https://brandirectory.com/rankings (Global rankings; Brand rankings by sector and country)
26. https://riarating.ru/ (Топ 100 крупнейших по капитализации компаний России)

27. https://www.forbes.com/list (The Global 2000, The real-time billionaires list, etc.)

6.6. Периодические издания

28. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом» / http://www.mavriz.ru/
29. «Менеджмент в России и за рубежом» / http://www.mevriz.ru/
30. Журнал «Управление персоналом» / http://www.top-personal.ru/
31. Журнал «Социологические исследования (СОЦИС)» / https://www.isras.ru/socis.html
32. Журнал «Социальная психология и общество» / https://psyjournals.ru/social_psy/

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

– специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);

– техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет Microsoft Office2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint);

– экраном для демонстрации презентаций и фильмов;

– учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Московского областного филиала РАНХиГС.

В учебном процессе используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:

– демонстрационный авторский мультимедийный курс в форме презентаций;

– электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (https://www.iprbookshop.ru/); «Юрайт» (https://urait.ru/) «Лань» (URL: https://e.lanbook.com/).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome и др.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт https://urait.ru/ • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин, содержатся в материалах для проведения занятий лекционного и семинарского типа.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

Разделы рабочей программы дисциплины 2,4,5 и 7 дополнить и изложить в следующей редакции:

2.1. Объем дисциплины

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ): лекции, практические занятия, самостоятельная работа с применением ЭО и ДОТ.

2.3. Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	**Формат проведения**
Лекционные занятия	С применением ЭО и ДОТ
Практические занятия	С применением ЭО и ДОТ
Самостоятельная работа	С применением ЭО и ДОТ
Промежуточная аттестация	С применением ЭО и ДОТ
Формы текущего контроля	**Формат проведения**
Тестирование	В системе дистанционного обучения (СДО)
Выполнение практико-ориентированных заданий	В системе дистанционного обучения (СДО)
Эссе	В системе дистанционного обучения (СДО)
Ответ на практическом занятии, участие в дискуссии	В системе дистанционного обучения (СДО)

Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется согласно размещенному регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

С применением ДОТ проводятся тестирования, выполнение практико-ориентированных заданий, консультирование обучающихся. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

− при проведении занятий лекционного типа (с ДОТ): тестирование (ДОТ);

− при проведении занятий семинарского типа (с ДОТ): опрос (видеоконференция в Microsoft Teams, асинхронный режим, синхронный режим, выполнение письменных работ в СДО; преподаватель, реализующий дисциплину, определяет самостоятельно планы семинарских занятий;

− при контроле результатов самостоятельной работы студентов (с ДОТ): эссе / тестирование (ДОТ);.

4.1.2. Зачет / экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Зачет / экзамен проводится с использованием электронного обучения с использованием всех возможных средств дистанционного взаимодействия и базы СДО Академии.

4.4. Шкала оценивания.

4.4.1. Шкала оценивания дисциплины

Форма текущего контроля и промежуточной аттестации	Критерии оценивания
Практические занятия (ДОТ)	Критерии оценивания по теме занятия и другие виды текущего контроля: правильность и полнота устного и\или письменного ответа согласно плану семинарского занятия, аргументированность позиции, расчетов и т.д. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Тестирование (ДОТ)	Проводится по каждой теме дисциплины либо применяется итогвое тестирование. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Зачет / экзамен	Критерии оценивания и форма проведения устанавливается разработчиком он-лайн курса

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1. Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям практического (семинарского) типа

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с темой занятия и просмотра размещенных учебных и учебно-методических материалов, привязанных к существующему расписанию занятий и осваивающихся обучающимися в соответствии с этим расписанием, видео-лекций, размещенных в ДОТ. Тщательное продумывание и изучение основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, чтения текстов, выложенных в ДОТ. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

7.1. Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: Лекционные, практические занятия и самостоятельная работа проводятся с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Учебные и учебно-методические материалы размещены в системе дистанционного обучения: https://lms.ranepa.ru. В системе дистанционного обучения https://lms.ranepa.ru. могут быть размещены тексты для использования в рамках практических занятий как с использованием, так и без использования ЭО и ДОТ.

7.2. Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)
Кафедра менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.ДВ.03.01 Управление инновациями в бизнесе
(код и наименование РПД)

Управл. инновац. в бизнесе.
(сокращенное наименование дисциплины)

Магистратура
(уровень образования)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Очная, заочная
формы обучения

Год набора - 2023

Красногорск, 2022 г.

Автор –составитель:
доц., к.э.н., доцент кафедры экономики и финансов _____ Рыхтикова Н. А.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
канд. психол. наук , доцент заведующий кафедрой Выпряжкина И.Б.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «*Управление инновациями в бизнесе»* рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента

(наименование структурного подразделения)

протокол от 01. 08. 2022 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…… 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……. 5
3. Содержание и структура дисциплины…… 6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине…….....10
5. Методические материалы для освоения дисциплины……... 42
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» 48
   6.1. Основная литература……...…….. 48
   6.2. Дополнительная литература…….. 49
   6.3. Нормативно-правовые документы и иная правовая информация……. 49
   6.4. Интернет-ресурсы…….. 49
   6.5. Иные источники……...……... 49
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…. 50

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина «Управление инновациями в бизнесе» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК ОС - 6	Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в профессиональной и (или) смежной сфере деятельности	ОПК ОС – 6/2	Анализ и прогнозирование инновационного развития экономических субъектов как на макро-, так и на микроуровне.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта[1] и профессиональным задачам

Обобщенная трудовая функция	Трудовые функции	Профессиональные задачи	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Построение интегрированной системы управления рисками	Планирование, координирование и нормативное обеспечение интегрированной комплексной деятельности подразделений по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации Разработка интегрированной системы управления рисками Внедрение и эксплуатация системы интегрированной системы управления рисками	Организация творческих коллективов для решения экономических и социальных задач и руководство ими; разработка стратегий развития и функционирования предприятий, организаций и их отдельных подразделений; руководство экономическими службами и подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов	ОПК ОС - 6/2	*знания:* - о сущности и элементах структуры инновационного управления; - об основных принципах построения национальных инновационных систем; - об особенностях формирования продвижения товара на рынок на основе инновационных подходов; – об основах инновационного управления финансами; – о процессе формирования инновационной системы управления финансами.
				умения: - проводить анализ реализации национальных инновационных систем; - формировать требования к инновационным процессам;

[1] Результаты Форсайт-сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

	Поддержание устойчивого функционирования интегрированной системы управления рисками	государственной и муниципальной власти.		-разрабатывать мероприятия по инновационному управлению комплексом маркетинга; – определять функции сотрудников и подразделений при формировании центров ответственности.
				навыки: - определения системообразующих факторов и условий формирования национальных инновационных систем; -оценки развития потенциала организации на основе стратегического инновационного управления; – навыками анализа и построения инновационной финансовой структуры компании.

2. Объём и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.ДВ.03.01 «Управление инновациями в бизнесе» относится к части дисциплин, формируемых участниками образовательных отношений, блока 3 учебного плана направления подготовки магистров 38.04.02 «Менеджмент», 3 семестр. Освоение данной дисциплины базируется на знаниях, полученных студентами при изучении дисциплин: Б1. О.02 «Методы исследований в менеджменте» (2 семестр), Б1.В.05 «Предпринимательство и управление компанией» (1 семестр), Б1.В.11 «Управление проектами» (2 семестр). В свою очередь, знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины ФТД. В.01 «Инновационное управление» служат основой для таких дисциплин как: Б1. В.06 «Риск-менеджмент» (3 семестр); Б1. В.03 «Разработка и принятие управленческих решений» (3 семестр), Б1. В.ДВ.06.01/Б1.В.ДВ.06.02 «Документационное обеспечение управленческой деятельности»/ «Цифровая трансформация в бизнесе» (3 семестр).

Таблица 2.

Количество академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу

Вид учебных занятий и самостоятельная работа	**Объем дисциплины, час.**				
	Всего	**Семестры**			
		1	2	3	4
Очная форма обучения					
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:	***24***			***24***	
лекционного типа (Л)	***8***			***8***	
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)					
практического (семинарского) типа (ПЗ)	***16***			***16***	
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)					

Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***46***			***46***	
Промежуточная аттестация	**форма**	***зачёт***			***зачёт***	
	час.	***2***			***2***	
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***72/2***			***72/2***	

Вид учебных занятий и самостоятельная работа	**Объем дисциплины, час.**			
	Всего	**Курс**		
		1	2	3
Заочная форма обучения				
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:	***12***		***12***	
лекционного типа (Л)	***2***		***2***	
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)				
практического (семинарского) типа (ПЗ)	***4***		***4***	
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)				
Самостоятельная работа обучающихся (СР)	***62***		***62***	
Промежуточная аттестация **форма**	***зачёт***		***зачёт***	
час.	***4***		***4***	
Общая трудоемкость (час. / з.е.)	***72/2***		***72/2***	

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	**Наименование тем (разделов)**	**Объем дисциплины , час.**						**Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации**
		Всего	**Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий**				**СР**	
			Л	**ЛР**	**ПЗ**	**КСР**		
Очная форма обучения								
Тема 1.	Введение в инновационное управление.	11	1		2		8	Д, З
Тема 2.	Мировые тенденции научно-технологического развития и национальные инновационные системы	20	2		6		12	О, К
Тема 3.	Инновационное управление на основе стратегического планирования	16	2		4		10	О, З
Тема 4.	Основы инновационного управления системой маркетинга предприятия	11	1		2		8	О, З
Тема 5.	Процесс формирования системы управления финансами предприятия на основе инновационных подходов	12	2		2		8	О,З

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	Контроль	2						
		72	**8**		**16**		**46**	

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 1.	Введение в инновационное управление.	9	-		-		9	Д, З
Тема 2.	Мировые тенденции научно-технологического развития и национальные инновационные системы	21	1		2		18	О, К
Тема 3	Инновационное управление на основе стратегического планирования	21	1		2		18	О, З
Тема 4.	Основы инновационного управления системой маркетинга предприятия	9	-		-		9	О, З
Тема 5.	Процесс формирования системы управления финансами предприятия на основе инновационных подходов	8	-		-		8	О,З
	Контроль	4						
		72	**2**		**4**		**62**	

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), дискуссия (Д), задание (З), кейс (К), деловая игра (ДИ).

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся)[2];

[2] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа)[3];

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ)[4];

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации)[5];

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Таблица 4.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем
Тема 1.	Введение в инновационное управление.	Понятие и основные элементы структуры инновационного управления. Предмет, объект дисциплины. Инновационные процессы и основные требования к ним. Направления реализации инновационных процессов. Взаимосвязь инновационного управления и предпринимательской деятельности.

[3] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[4] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[5] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем
Тема 2.	Мировые тенденции научно-технологического развития и национальные инновационные системы	Опыт развитых стран в сфере создания и реализации национальных инновационных систем. Взаимосвязь между рынком капитала и новыми технологиями. Системообразующие факторы и условия формирования национальных инновационных систем (НИС). Методологические принципы построения НИС. Структура и национальные особенности НИС. Государственная политика по формированию и реализации НИС. Характеристика компонентов инновационной системы. Концептуальные подходы к построению и функционированию перспективной модели НИС. Теоретико-методологические основы построения НИС. Основная статусная роль и базовые функции НИС. Принципы построения и основные подсистемы НИС. Основные направления совершенствования научной среды. Основные проекты в науке и технике, направления государственной инновационной политики России. Отбор инновационных проектов. Оценка эффективности инновационных проектов. Сетевое планирование и управление. Календарный график.
Тема 3.	Инновационное управление на основе стратегического планирования	Понятие и виды инновационной стратегии. Выбор инновационной стратегии предприятия. Сущность стратегического планирования. Определение миссии и постановка цели организации. Выбор и управление реализацией стратегии. Система стратегического контроля. Модели стратегического планирования. Подход Друкера, модель HOFER/SCHENDEL, модель ADL/LC (RONA-граф), модель SHELL / DPM. Реализация потенциала предприятия на основе стратегического инновационного управления. Инновационный, экономический, маркетинговый, производственно-технический потенциал организации, отрасли.
Тема 4.	Основы инновационного управления системой маркетинга предприятия	Инновационное управление комплексом маркетинга. Формирование продвижения товара на рынок на основе инновационных подходов. Продвижение продукции. Формирование стратегии продвижения товара на рынок. Инновационное управление жизненным циклом товара. Маркетинговые характеристики различных этапов жизненного цикла товара. ROI- marketing,Value-Based marketing. Переход от массового маркетинга к Target-маркетингу.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем
Тема 5.	Процесс формирования системы управления финансами предприятия на основе инновационных подходов	Основы инновационного управления финансами. Финансовый анализ и прогнозирование. Оперативное регулирование финансов. Процесс формирования системы управления финансами. Построение финансовой структуры компании. Функции Дирекции по экономике и финансам. Категория центра ответственности. Центр нормативных затрат (ЦнЗ). Центр управленческих затрат (ЦуЗ). Центр доходов (ЦД). Центр прибыли (ЦП). Центр инвестиций (ЦИ). Типы финансовых структур компании: многоуровневая и матричная.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Инновационное управление» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся: опрос (О), задание (З), кейс (К), дискуссия (Д).

4.1.2. Промежуточная аттестация проводиться в форме зачета.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Введение в инновационное управление	Дискуссия. Задание.
Тема 2. Мировые тенденции научно-технологического развития и национальные инновационные системы	Опрос. Кейс.
Тема 3. Инновационное управление на основе стратегического планирования.	Опрос. Задание.
Тема 4. Основы инновационного управления системой маркетинга предприятия.	Опрос. Задание.
Тема 5. Процесс формирования системы управления финансами предприятия на основе инновационных подходов.	Опрос. Задание.

Тема 1. Введение в инновационное управление.

Дискуссия.

Раскройте, пожалуйста, сущность понятия «инновационные процессы».

Какова направленность инновационных процессов в современных экономических условиях?

Задание.

Какие из перечисленных фраз о научном вкладе в формирование и развитие инноватики как науки относятся к исследованиям Н. Д. Кондратьева, а какие Й. Шумпетера:

• разработал теорию длинных волн, или больших циклов конъюнктуры;

• создал теорию циклов деловой активности;

• выделил синхронность фаз длинных, средних и коротких волн экономического развития;

• выделил закономерность социально-экономических явлений в течение очередного этапа развития общества;

• обратил внимание на роль научно-технических открытий и изобретений в технико-экономическом развитии;

• ввел в научное употребление категорию инновация и определил ее сущность;

• определил роль антрепренерства в экономическом развитии общества;

• разделил роль монополии на разных этапах общественно-экономического развития (эффективная и неэффективная монополия).

Решение.

Н. Д. Кондратьев	Й. Шумпетер
• разработал теорию длинных волн, или больших циклов конъюнктуры;	• создал теорию циклов деловой активности;
• выделил синхронность фаз длинных, средних и коротких волн экономического развития;	• ввел в научное употребление категорию инновация и определил ее сущность;
• выделил закономерность социально-экономических явлений в течение очередного этапа развития общества;	• определил роль антрепренерства в экономическом развитии общества;
• обратил внимание на роль научно-технических открытий и изобретений в технико-экономическом развитии.	• разделил роль монополии на разных этапах общественно-экономического развития (эффективная и неэффективная монополия).

Тема 2. Мировые тенденции научно-технологического развития и национальные инновационные системы

Опрос

Опыт развитых стран в сфере создания и реализации национальных инновационных систем. Взаимосвязь между рынком капитала и новыми технологиями. Системообразующие факторы и условия формирования национальных инновационных систем (НИС). Методологические принципы построения НИС. Структура и национальные особенности НИС. Государственная политика по формированию и реализации НИС. Характеристика компонентов инновационной системы. Концептуальные подходы к построению и функционированию перспективной модели НИС. Теоретико-методологические основы построения НИС. Основная статусная роль и базовые функции НИС. Принципы построения и основные подсистемы НИС. Основные направления совершенствования научной среды. Основные проекты в науке и технике, направления государственной инновационной

политики России. Отбор инновационных проектов. Оценка эффективности инновационных проектов. Сетевое планирование и управление. Календарный график.

Кейс

Проведите, пожалуйста, сравнительный анализ национальных инновационных систем различных стран. Выделите характерные черты и особенности, повлиявшие на их развитие.

Национальная инновационная система США[6]

Основой национальной инновационной системы США является примерно 150 первоклассных университетов, значительная часть из которых занимает первые места в мировых рейтингах. Но даже среди этой совокупности блестящих высших учебных заведений выделяется так называемая Айвилиг – Гарвардский университет, Йельский университет, Колумбийский университет, университет Беркли, Стендфордский университет, Массачусетский технологический институт и ряд других столь же блестящих университетов, числом около двадцати. Тем не менее ни в коем случае не стоит сбрасывать со счёта университеты штатов, не имеющих, быть может, столь же блестящей репутации и такого количества нобелевских лауреатов в числе своих профессоров, но тем не менее очень крупных по размеру и дающих очень существенный вклад в научное развитие, такие как университет Минессоты (одного из самых больших по числу студентов университетов США), Висконсинский университет, и др. Именно в университетах США сосредоточена основная масса исследований в области фундаментальной науки, значительная часть прикладных исследований. Университеты США являются чрезвычайно богатыми общественными институтами, обладающими громадными земельными владениями (что, собственно, и является основой их безбедного существования за счёт ренты), очень значительными финансовыми фондами, постоянно пополняемыми богатыми выпускниками, не теряющими связей с родным университетом. Не смотря на то, что частные университеты, в отличие от университетов штатов, берут весьма значительные деньги за обучение, отнюдь не плата за обучение является основой их существования этих гигантских научных центров. Университетские исследователи, конечно, получают гранты, как от правительства США, так и от различных фондов, но размеры грантов также не являются решающим вкладом в исследовательскую деятельность университета. В США регулярно проводятся рейтинги университетов, расставляющие их по значимости, кроме того, рейтинги проводятся среди однопрофильных факультетов различных университетов. Так, скажем, Сиракузский университет, занимавший в начале XXI века общее место где-то в третьей десятке, имел лучшую в США школу государственного управления. Такое рейтингование чрезвычайно важно для привлечения студентов, и университеты прикладывают много сил для того, чтобы привлечь к преподаванию лучших профессоров и использовать новейшие методы обучения. Помимо университетов, в США фундаментальной исследовательской деятельностью занимаются Институты высших исследований. Их немного, это институты в Принстоне, в Лос-Анджелесе, Санта-Фе, и ещё в небольшом количестве мест, основной задачей которых является подготовка кадров высшей квалификации, уже после защиты докторских степеней, путём организации сотрудничества стажирующихся в этих институтах специально отобранных талантливых исследователей со звёздами мировой науки, работающих в этих институтах на постоянной основе, либо приглашенных на несколько месяцев. Так, Эйнштейн и фон Нейман были сотрудниками Принстонского института высших исследований, Мюррей Гелл-Манн, автор

[6] См. например P. Shapira US National Innovation System: Science, technology and Innovation Policy development http//charry.iac.gatech.edu/beta/xoutline/htm

теории кварков – постоянный сотрудник института в Санта-Фе, такие примеры естественно можно существенно умножить.

Следующей особенностью национальной инновационной системы США является Национальные лаборатории, по сути дела огромные институты с тысячами сотрудников, занятые каким-либо одним чрезвычайно важным направлением прикладной науки. Так, Лос-Аламосская лаборатория была местом создания атомной бомбы. Помимо этого, в США существует огромное количество частных исследовательских корпораций, из которых, пожалуй, наиболее известной является Рэнд-корпорайшэн. Эти, как их называют, «мыслительные танки», обслуживают интересы американских государственных ведомств, а так же частных компаний, занимаясь как фундаментальными, так и прикладными исследованиями на коммерческой основе. Трансфер технологий в США осуществляется в основном либо из университетов в промышленность с помощью венчурных компаний, о которых уже говорилось выше, либо путём создания внутри самих компаний крупнейших исследовательских подразделений, такими подразделениями обладают практически все наиболее известные компании. А такие научно-исследовательские подразделения, как лаборатория Белл Телефон Компани, числятся среди лучших в мире в своей области. Именно этой лаборатории принадлежат крупнейшие успехи в создании теории информации и развитии новейших средств связи.

Характеризуя в целом национальную инновационную систему США, следует особо подчеркнуть решающую роль университетов. Несмотря на огромные заслуги Национальных лабораторий, относительно недавно всерьёз обсуждалась возможность их закрытия или серьёзное сокращение их государственного финансирования. Важнейшей особенностью американских университетов является их способность за счёт очень высокого уровня зарплат привлекать лучших профессоров со всего мира, а следовательно, и лучших студентов, многие их которых остаются в США на постоянной основе и получают американское гражданство. Следует отметить, что в настоящий момент очень значительная часть как профессоров, так и студентов американских университетов в области естественных наук и компьютерных исследований являются выходцами из Китая и Индии, а огромное количество профессоров математики – выходцами из России, что и породило известную шутку о том, что американский университет – это место, где профессора из России учат китайских студентов. Такая структура национальной инновационной системы делает США практически полным гегемоном в большинстве областей знания и позволяет сконцентрировать им у себя специалистов, добивающихся самых высоких научных, технических и технологических достижений. В этом смысле национальная инновационная система США не меньший из факторов влияния США в мировой политике, чем американские вооружённые силы.

Национальные инновационные системы больших западноевропейских стран

Рассмотрим ещё один тип инновационных систем, выработанный в больших европейских государствах с длительной интеллектуальной и научной традицией (Великобритания, Германия, Франция, Италия). Этот случай показывает, что размер значит довольно много. Все четыре упомянутые страны в разное время претендовали на роль великих европейских держав, а две из них являются таковыми и по сей день. Размер международных претензий, безусловно, сказывался на характере научно-технической деятельности, которая в условиях постоянных военных конфликтов на континенте была в очень значительной степени ориентированна на прикладные и военные инновации. После второй мировой войны эти страны, попавшие под американский ядерный зонтик, значительно изменили направление научено-технической деятельности, пытаясь сконцентрироваться на относительно дешевых способах получения высокоценной научно-

технической информации, особенно в этом преуспела Великобритания, отказавшаяся от дорогостоящих вложений в исследования по ядерной физике, за исключением непосредственной связанных с производством ядерного оружия. Благодаря усилиям сэра Уильяма Брегга в Кевендишской лаборатории основными направлениями были выбраны радиоастрономия и биологические свойства высокомолекулярных веществ, что и в том и в другом случае привело к научным открытиям исключительной важности, созданию двух фундаментальных научных дисциплин, астрофизики и молекулярной биологии, и получению значительного числа Нобелевских премий. Во всём остальном британская инновационная система, сконцентрированная вокруг небольшого числа университетов экстра-класса (Оксфорд, Кембридж, Лондонский университет) копировала инновационную систему США. Примерно по той же схеме после войны были преобразованы инновационные системы ФРГ и Италии, не добившиеся успехов, сколько-нибудь сравнимых с довоенными. Франция пошла своим путём, сконцентрировав в основном фундаментальные исследования (за исключением математики) во французском эквиваленте нашей Академии наук под названием CNRS (Национальный центр научных исследований). Математические исследования были в основном сосредоточены в Эколь Нормаль, и в нескольких крупных университетах, прежде всего в Нанси и Сорбонне.

Инновационные системы малых развитых европейских стран

Основной чертой инновационных систем малых высокоразвитых европейских стран является исключительно высокий уровень фундаментальной науки, финансируемой преимущественно государством. Такие страны, как Швеция, Нидерланды, Дания, Швейцария, Финляндия имеют всемирно известные университеты, тщательно выбирающие направления исследований, которые эти университеты действительно способны поднять на мировой уровень.

В Швеции[7] это математика и классические исследования в Уппсале и Лунде, экономика в Уппсале и Стокгольмской школе экономики, компьютерные исследования в Линчопинге, биологические и медицинские исследования в Каролингском институте, новые технологии и проблемы городского планирования в Королевском технологическом институте в Стокгольме.

В Нидерландах - это физика; право, экономика , классические исследования и востоковедение в Лейдене, экономика и проблемы энергетики - в Гронингине; административное управление и история науки - в университете Амстердама.

Далее мы рассмотрим преимущественно инновационные системы Швеции и Нидерландов, но их наиболее характерные черты присущи также и другим малым развитым европейским странам - Дании, Швейцарии, Финляндии.

В Швеции и Нидерландах большую роль играют национальные академии наук. Особенно заметна эта роль в Швеции, где Академия выполняет, по существу, исключительно важную международную роль, присваивая через Нобелевский комитет Нобелевские премии в области науки, и тем самым не только оказывая непосредственное влияние на формирование направлений мировой фундаментальной науки, но поддерживая очень высокий престиж шведской науки.

В обоих странах значительную роль играют Институты Высших исследований - в Швеции в Уппсале, в Нидердандах- в Вассенаре. Эти институты, также как их прообраз в Принстоне (США), не только обеспечивают подготовку кадров высшей квалификации в области фундаментальной науки, но и обеспечивают постоянное взаимодействие между международной научной элитой и наиболее талантливой молодежью тех стран, в которых эти институты расположены.

---

[7] T. Frangsmir Ed. Science in Sweden. USA. Science History Publications 1989.

Высокий уровень фундаментальной науки позволяет поддерживать очень высокий уровень преподавания в ведущих университетах[8].

Прикладные исследования в Швеции и Нидерландах обеспечиваются преимущественно за счет грантов и совместных проектов с крупными транснациональными корпорациями - Shall и Fillips в Нидерландах, Volvo, Eriksson - в Швеции. Но в финансировании исследований и разработок активное участие принимают и малый, и средний бизнес.

Большое значение имеют также региональные проекты в области высоких технологий, использующие в качестве образца Силиконовую долину в США - Энергетическая долина в Гронингене (Нидерланды), основной целью создания которой является разработка энергосберегающих технологий и альтернативного углеводородам топлива[9]. В Швеции в Линчопинге по той же схеме сосредоточены исследования, технопарки, венчурные предприятия в области компьютерных технологий и телекоммуникации.

Сходные схемы построения национальных инновационных систем – мощная фундаментальная университетская наука по ограниченному числу направлений, поддерживаемая государством, поддержка бизнесом прикладных исследований и разработок и региональная концентрация усилий в области науки и технологий – используется в Дании, Финляндии, Швейцарии. Важно отметить, что именно эти страны лидируют в рейтингах мировой конкурентоспособности национальных экономик.

Стоит также отметить, что вопреки всем ожиданиям, современное технологическое развитие Ирана очень хорошо вписывается в традиционную евро-атлантическую модель инновационного развития, что должно, видимо, привести в ближайшем будущем к переоценке его международной роли.

Индия же, напротив, не пытается копировать классический евро-атлантический путь развития, а подстраивается под ту модель, которая развивается в Европе на данный момент – то есть не встраивать полные высокотехнологичные производственные циклы, а развивать «знаниеемкие» отрасли типа софтвера.

Национальная инновационная система Японии

При всей мощи японской экономики национальная инновационная система Японии в значительной мере отстаёт от национальной инновационной системы США, и сконцентрирована на совершенно других направлениях[10]. Исследовательская роль университетов в Японии значительно менее важна по сравнению с ролью исследовательских лабораторий крупнейших японских корпораций, что объясняется тем фактом, что в целом национальная инновационная система Японии не слишком сильно ориентирована на фундаментальное знание. В центре внимания находится технические инновации и новейшие технологии. Курьёзным примером явной нехватки фундаментального знания для решения выдвинутых японским обществом фундаментальных задач был провал программы компьютеров пятого поколения в 80-х годах XX века, когда выделенные огромные средства на создание компьютеров, призванных свободно читать и понимать тексты на естественном языке, не удалось реализовать даже в сколько-нибудь существенной части из-за непонимания создателями программы роли фундаментальных наук, прежде всего лингвистики и когнитивных исследований. В то же время Япония, начавшая в 50-х годах XX века ориентироваться в

---

[8] B. Wittrock A. Elzinga (Eds.) The University Research System. The Public Policies of the Home of Scientists. Stockholm 1985

[9] R. Roggema, A van den Dobbelsteen, K. Stegenga. Spatial team Grounds for Change Gronoigen 2006

[10] M. Wolf. The Japanese Conspiracy London 1983
K.Van Wolferin The Enigma of Japanese Power N.Y. 1990

области технологии на закупку иностранных патентов, в сочетании с большими успехами в развитии прикладной инженерной мысли, сумела быстро добиться исключительных успехов сначала в области бытовой электроники, а затем автомобилей, вытеснив из этих сфер даже американские кампании на их родине. В настоящий момент Япония продолжает концентрироваться на прикладных инженерных разработках с эффективным коммерческим выходом, постепенно развивая вместе с этим новейшие физические исследования в области полупроводниковых материалов и нанотехнологий.

Важнейшей особенностью национальной инновационной системы Японии является её ориентация на обеспечение высококачественных продуктов экспорта в высокотехнологической сфере. В то же время для непредвзятого наблюдателя очевидны серьёзные недостатки японской системы высшего образования, перегруженного зубрёшкой и не дающего достаточно возможностей для развития индивидуальной креативности в сфере фундаментальной науки. В то же время уникальная японская способность к неконкурентной кооперации, исключительно высокая аккуратность и ответственность исполнителей позволяет японцам создавать высокотехнологический продукт, предназначенный для широкого потребления, по существу не имеющий конкурентов в мире.

Национальная инновационная система Таиланда

Особый интерес для России представляет, на наш взгляд, развитие инновационной системы Таиланда[11]. Таиланд - относительно большая страна с преимущественно сельскохозяйственным населением и относительно низким уровнем урбанизации. Тем не менее в течение почти десяти лет- с середины 80-ых по середину 90-ых годов XX века страна была мировым лидером по темпам экономического роста, в отличие от Сингапура, Тайваня, Южной Кореи, Малайзии и Гонконга, не подражая японскому, а ориентируясь на собственный путь модернизационного развития. Именно характер этого оригинального пути развития и представляет, на наш взгляд, особый интерес для тех регионов России, которые либо оказались в стороне от бурного процесса формирования крупных образовательных институтов и высокотехнологического комплекса в советский период, либо подверглись существенной демодернизации в период постсоветских реформ.

Таиланд является одним из крупнейших в мире экспортеров сельскохозяйственной продукции и усиленно развивает инновационные способы менеджмента в этой сфере, добиваясь очень значительных результатов. Помимо этого Таиланд обладает исключительными возможностями в рекреационной сфере, являясь крупнейшим центром туристической индустрии. Правительство Таиланда усиленно поддерживает оба эти направления экономической деятельности, приносящие значительные доходы и обеспечивающие быстрый экономический рост. Еще одно преимущество Таиланда - древняя и чрезвычайно оригинальная культура, являющаяся сложной амальгамой из буддисткой, индуистской и конфуцианской культур. Нахождение на перекрестке цивилизаций способствовало появлению необычного и поражающего своими формами искусства и архитектуры и выработке высоких эстетических стандартов у населения страны. Эта особенность Тайской культуры в настоящее время интенсивно используется в инновационной деятельности - тайская мода активно продвигается а Европе (в таких крупнейших центрах высокой моды, как Милан). Иными словами, сейчас Таиланд делает основной упор в развитии не на High-Tech, а на High-Hume. Такая политика не означает, что не делается никаких усилий развивать высокие технологии (прежде всего это производство компьютеров и комплектующих к ним, а также сборка автомобилей), но возможности Таиланда в области высшего образования и науки пока еще ограничены. Тем

[11] S. Emery, W. Ellis , M. Chlavatnatol Thailand: Compatative Innovation Strategies Bangkok 2005.

не менее в 2003 г. в Таиланде создано активно работающее Национальное инновационное агентство, задачей которого является разработка стратегии инновационного развития и повышение конкурентоспособности экономики Таиланда.

На наш взгляд, наличие такого нового взгляда на инновационное развитие, которое можно наблюдать на примере Таиланда - весьма примечательное явление, и его значение не ограничивается регионом Юго-Восточной Азии - его влияние, бесспорно, будет иметь глобальный характер, особенно в период энергетического кризиса и борьбы за уменьшение индустриального влияния на климат земли.

Инновационная система Чили

Структура чилийской экономики значительно отличается от структуры экономик развитых стран. До сих пор сельское хозяйство составляет большую часть ВВП страны, причем его доля и дальше растет. Вплоть до 90-х гг. В Чили также успешно развивалась и была одним из экономических приоритетов добывающая индустрия (добыча медной руды), однако сегодня эта отрасль находится на спаде. А наибольшую актуальность для инновационного развития и наибольшую конкурентоспособность на мировой арене, напротив, приобрели такие отрасли как сельское хозяйство (экспорт фруктов и вина) и связанные с ним новые технологии переработки, лесное и рыбное хозяйства, сектор услуг, образование; особое внимание уделяется развитию средств коммуникации и транспорта, а также технологий телекоммуникации и технологий IT.

В вопросах развития фундаментальной науки наибольшее внимание чилийское правительство уделяет в первую очередь поддержке передовых национальных университетов, среди которых выделяются столичные Университет Чили и Университет Сантьяго де Чили, Католический университет и Технический Университет Федерико Санта Мария (г. Вальпараисо), Католический университет в г. Консепсьон. Научно-исследовательские центры данных учебных заведений охватывают половину всех программ, реализуемых в масштабах страны. В последние два года набирает обороты единственный в Чили Центр виноградарства и виноделия, действующий при Университете г. Талка (VIIрегион). Также приоритетное внимание уделяется деятельности таких правительственных организаций и учреждений как Чилийская комиссия по атомной энергии, Центр горнорудных и металлургических исследований и ряд НИИ, работающих в областях геологии, рыбоводства, лесного хозяйства, животноводства, изучения Антарктики.

В 2006 году в Чили был основан Национальный совет по инновациям. Подобно Тайланду, Чили в настоящий момент ориентируется не на производство, а на заимствование новых технологий и их распространение. Причем интересно отметить, что вплоть до 90-х гг. в инновационной политике Чили большое внимание уделялось фундаментальной и прикладной науке, но существовала большая проблема с организацией процесса передачи технологий. Сейчас же больший акцент делается именно на внедрении технологий, хотя проблема по-прежнему в значительной мере еще не решена. В настоящее время некоторые университеты Чили стали создавать (специально с целью ликвидации разрыва между наукой и производством) при себе структуры, задачей которых является коммерциализация инноваций, поиск финансирования производства, поиск покупателя и т.д.

Тем не менее с 2000 г. практически вдвое в Чили увеличились затраты на научно-технические исследования и составили 1% ВВП (примерно 500 млн $). Однако на сегодняшний день Чили по-прежнему значительно отстает по уровню финансирования R&D от стран с эквивалентным ВВП.

Большая часть научных исследований в Чили ведется университетами при поддержке государства, хотя в последнее время промышленные структуры стали

поддерживать в том числе и финансово создание собственных лабораторий и институтов. Хотя частный сектор экономики по-прежнему мало участвует в инновационном процессе. В настоящее время на рассмотрении чилийского Нацконгресса находится законопроект о создании Инновационного фонда, формируемого за счет средств из госбюджета и денежных поступлений от физических и юридических частных лиц, местных и международных организаций. Документ предусматривает возможное создание финансово-промышленных групп со смешанным капиталом.

Тем не менее, очевидно, что приоритетом Чили становятся отрасли сельского хозяйства, туризм, high-hume, а также телекоммуникации и технологии связи.

Инновационная система Иордании

Имеющиеся на сегодняшний день в Иордании фрагменты инновационной системы вряд ли можно охарактеризовать как целостную национальную инновационную систему. Однако необходимо отметить, что осознание необходимости развития национальной конкурентоспособности заставляет задуматься о ее создании и политическое руководство Иордании. Страна имеет довольно скромные показатели в области науки и R&D: на сегодняшний день на 10000 чел. населения только 4 чел. в Иордании являются исследователями в области науки и технологий, в то время как в Израиле этот показатель равен 140 чел., в США – 80, в Ирландии – 33, в Испании – 25. Финансирование R&D составляет всего 0,3% ВВП, или в пересчете на душу населения см. табл.[12]:

Страна	$
Иордания	8,8
Тунис	27,9
Китай	43,7
Индия	22
Израиль	989
Турция	39,1
Кипр	52
Испания	193
Египет	6,3
Сингапур	33,3
Франция	510
Германия	633
Венгрия	117
Италия	260
Голландия	524
Великобритания	459

Если посмотреть на количество международных патентов за последние 3 года, то соотношение патентов Иордании с Израилем равно 1:271, с США 1:27615, с Южной Кореей 1:1191 и с Финляндией 1:178[13].

Тем не менее в стратегии научно-технологического развития на период 2006-2010 гг. приоритетными отраслями названы информация, развитие человеческих ресурсов, трансфер технологий, а также R&D в области advancedmaterials и нанотехнологий, а также биотехнологий и технологий Интернет-коммуникаций, технологий в области энергетики,

[12]Al-Halasah N., Arafet A. Innovation system in Jordan//Presentation at the conference “Design and evaluation in innovation policy in developing countries. Maastricht, 22-26 October 2007.

[13]Araj K.J., Khdairi G. A mechanism to foster innovation in Jordan//4th conference on Scientific Research Outlook & Technology Development in the Arab World (SROIV), December 11-14, 2006, Damascus, Syria.

использования водных ресурсов и технологий по защите окружающей среды. Большое значение в экономике современной Иордании также приобретает рекреация и туризм.

Инновационная система Португалии

Структурно схожая ситуация в инновационной сфере Португалии. В рамках ЕС-25 страна занимала лишь 18-е место по уровню инновативности. Затраты на R&D с 2001 по 2003 гг. снизились с и без того низкого показателя 0,58% о 0,52%. Однако не смотря на довольно критичные оценки со стороны ЕС в адрес способности Португалии к производству нового знания, признаются значительные успехи страны во внедрении и распространении заимствованных технологий. В Португалии количество малых и средних предприятий, работающих с новыми технологиями, выше среднего по ЕС, кроме того довольно высок уровень затрат на развитие ICT (Internetcommunicationtechnologies) технологий, а также выше среднего по ЕС количество предприятий, внедряющих не технологические, а организационные инновации, в т.ч. инновации в области менеджмента. В Португалии, как и в описанных выше случаях, также довольно остро стоит проблема привлечения бизнеса к инновациям, а также проблема сотрудничества между исследовательскими центрами и производственными компаниями. Несмотря на то, что в Португалии постоянно растет (в отличие от многих других стран ЕС) уровень венчурного финансирования, объемы инвестиций в R&D со стороны бизнеса не увеличиваются.

Тем не менее как видно из таблицы, приведенной ниже, наиболее успешными в инновационном плане отраслями в Португалии являются, Интернет- и коммуникационные технологии, производство электрического оборудования и приборов, добыча руды и других минеральных ресурсов, деревообрабатывающая промышленность, обработка металлов, производство некоторых средств транспорта и др. Однако в последнее время особое внимание уделяется текстильной промышленности, фармакологии, производству строительных материалов, информационным технологиям, разработке альтернативных источников энергии, сфере услуг, а также отраслям high-huma, таким как fashion, национальная кухня и напитки и др. Специальный акцент делается в настоящее время на сфере туризма и разработки новых технологий и усовершенствовании менеджмента в этой сфере.

Мы видим, что развитие усеченных вариантов инновационных систем оказалось в состоянии стабилизировать процессы «строительства государства» в таких странах как Иордания, Чили, Таиланд, Турция, которые во многих отношениях представлялись «проблемными странами» в 60-70 г.г. XX века.

Тема 3.
Инновационное управление на основе стратегического планирования.

Опрос

Понятие и виды инновационной стратегии. Выбор инновационной стратегии предприятия. Сущность стратегического планирования. Определение миссии и постановка цели организации. Выбор и управление реализацией стратегии. Система стратегического контроля. Модели стратегического планирования. Подход Друкера, модель HOFER/SCHENDEL, модель ADL/LC (RONA-граф), модель SHELL / DPM. Реализация потенциала предприятия на основе стратегического инновационного управления. Инновационный, экономический, маркетинговый, производственно-технический потенциал организации, отрасли.

Задание.

Сформулируйте перечень мероприятий, которые целесообразно осуществить на предприятии с целью повышения инновационной активности его сотрудников. Мероприятия могут иметь разную направленность стимулов, например, служебный рост, возможность реализовать свою идею на практике, выплату премий, посещение выставок и т.д.

Мероприятия следует ориентировать на различные группы сотрудников. Предлагаемые мероприятия внесите в таблицу.

Основные направления стимулирования персонала по разработке и внедрению нововведений на предприятии

Группы сотрудников	Цели	Содержание мероприятий, обеспечивающих	
		моральное стимулирование	Материальное стимулирование
Сотрудники научно-исследовательских и конструкторских подразделений	1.Обеспечить творческую активность	1. 2. 3. …	1. 2. 3. …
	2. Предотвратить возможности сопротивления изменениям, предлагаемыми другими сотрудниками	1. 2. 3. …	1. 2. 3. …
ИТР и рабочие производственных подразделений, участвующие в создании новшеств	1.Обеспечить творческую активность	1. 2. 3. …	1. 2. 3. …
	2. Предотвратить возможности сопротивления изменениям, предлагаемыми другими сотрудниками	1. 2. 3. …	1. 2. 3. …
Производственный персонал, не принимающий непосредственного участия в создании новшеств	Преодоление сопротивления изменениям	1. 2. 3.	1. 2. 3.

Тема 4. Основы инновационного управления системой маркетинга предприятия.

Опрос

Инновационное управление комплексом маркетинга.
Формирование продвижения товара на рынок на основе инновационных подходов.
Продвижение продукции.
Формирование стратегии продвижения товара на рынок.
Инновационное управление жизненным циклом товара.
Маркетинговые характеристики различных этапов жизненного цикла товара.

ROI- marketing,Value-Based marketing. Переход от массового маркетинга к Target-маркетингу.

Задание.

Предложите вариант проекта нового продукта или новой услуги по профилю вашей организации. Проведите оценку соответствия проекта стратегии, политики и ценностям организации.

Заполните таблицу.

Показатели	Содержание
Соответствует ли проект принятой стратегии фирмы и ее долгосрочному плану	
Оправданы ли изменения в стратегии фирмы в случае принятия проекта	
Соответствует ли проект представлениям потребителей о фирме	
Соответствует ли проект отношению фирмы к инновациям	
Соответствует ли проект требованиям фирмы с точки зрения краткосрочных и долгосрочных планов	
Воздействует ли проект на существующие продукты (дополняет существующие продукты, заменяет)	
Соответствует ли проект существующим каналам распространения продуктов	

Тема 5. Процесс формирования системы управления финансами предприятия на основе инновационных подходов.

Опрос

Основы инновационного управления финансами. Финансовый анализ и прогнозирование. Оперативное регулирование финансов. Процесс формирования системы управления финансами. Построение финансовой структуры компании. Функции Дирекции по экономике и финансам. Категория центра ответственности. Центр нормативных затрат (ЦнЗ). Центр управленческих затрат (ЦуЗ). Центр доходов (ЦД). Центр прибыли (ЦП). Центр инвестиций (ЦИ). Типы финансовых структур компании: многоуровневая и матричная.

Задание.

Фирма решила организовать новое производство пластмассы с улучшенными показателями качества. Проект участка предусматривает выполнение строительно-монтажных работ в течение 3-х лет. Начало функционирования участка планируется осуществить сразу же после окончания строительно-монтажных работ. Остальные исходные данные приводятся в таблице 1:

Таблица 1

Год	Индекс показателей по годам						
	Капитальные вложения	Объем производства	Цена за единицу	Постоянные затраты (без амортизации)	Переменные затраты	Налоги	Ликвидационная стоимость
0	1						

1	1,8						
2	2,3						
3	1,9						
4		1	1	1	1	1	
5		1,08	1,06	1,03	1,05	1,18	
6		1,15	1,11	1,05	1,08	1,26	
7		1,21	1,15	1,07	1,12	1,5	
8		1,26	1,2	1,09	1,17	1,74	
9		1,3	1,24	1,11	1,19	2,0	
10		1,33	1,27	1,12	1,22	2,2	
11		1,35	1,29	1,14	1,24	2,3	
12		1,36	1,3	1,15	1,27	2,3	
13		1,1	1,33	1,16	1,29	1,8	
14		0,8	1,35	1,18	1,32	1,05	

Значения кап. вложений (К), объема производства (Nпр.), цены (Ц), постоянных затрат (С пос.), переменных затрат (С п.), налогов (Н), величины ликвидной стоимости (Z) и нормы дисконтирования (q н.) для единичного индекса приводятся в таблице 2.

Таблица 2

Порядковый номер варианта	К млн. руб.	Nпр. Млн. $м^2$	Ц руб./ $м^2$	С пос. млн. руб./ год	С п. руб./ $м^2$	Н млн. руб./год	Z % от общей стоимости	Q н. в долях единицы
1	8,75	15,8	7,14	35,2	2,29	16,9	10,0	0,221
2	8,7	15,4	1,13	36,0	2,31	17,5	10,2	0,222
3	8,65	15,2	7,12	35,9	2,32	17,1	10,5	0,228
4	8,6	15,4	7,11	35,8	2,29	17,3	10,3	0,232
5	8,55	15,6	7,09	35,7	2,28	17,4	10,4	0,238
6	8,2	15,8	7,08	35,6	2,27	17,2	10,2	0,228
7	8,25	15,0	7,07	35,1	2,28	16,5	10,3	0,235
8	8,35	15,2	7,05	35,2	2,31	16,7	10,4	0,23
9	8,4	15,4	7,06	35,4	2,32	16,9	10,2	0,32
10	8,3	15,6	7,15	35,3	2,25	16,8	10,2	0,222
11	8,5	15,8	7,1	35,5	2,3	17,0	10,0	0,225

Определить показатели внутренней нормы доходности, чистого приведенного дохода, рентабельности инвестиций, срока окупаемости инвестиций и объемные. Расчет двух последних показателей подтверждены графиком окупаемости.

Установить экономическую целесообразность организации производства пластмассы. Кредиты банка не предусматриваются.

Решение типовой задачи

Типовое решение задачи без учета кредита.

Приступая к решению задачи необходимо, прежде всего, трансформировать данные, выраженные через индексы, в абсолютные цифры. Такая расчетная операция для 11-го варианта произведена, а ее результаты на начало соответствующего года представлены в табл. 3.

Таблица 3

Год	Кап. Вложения (К) млн. руб.	Объем производства (Nпр.) млн. $м^2$/год	Цена (Ц) руб./$м^2$	Пост. Затраты(Спост) Млн. руб./ год	Перем. затраты (Сп) руб./$м^2$	Накоп. (Н), млн. руб./ год	С, руб. на $м^2$	Пб млн руб/ год	Д млн руб./ год
0	8,5								
1	15,3								
2	19,55								
3	16,15								
4									
5		15,8	7,1	35,5	2,3	17,0	4,546	40,34	23,34
6		17,064	7,526	36,56	2,415	20,06	4,557	50,65	30,59
7		18,17	7,881	37,27	2,484	23,12	4,535	60,79	37,67
8		19,418	8,165	37,98	2,576	25,5	4,563	68,87	43,37
9		19,98	8,52	38,69	2,691	29,58	4,634	17,35	47,77
10		20,54	8,804	39,4	2,737	37,4	4,655	85,22	51,22
11		21,014	9,017	39,76	2,806	37,4	4,698	90,76	53,36
12		21,33	9,159	40,47	2,852	39,1	4,749	94,06	54,96
13		21,488	9,23	40,82	2,921	39,1	4,821	94,75	55,65
14		17,38	9,443	41,18	2,967	30,6	5,336	71,37	40,77
15		17,64	9,589	41,89	3,036	17,85	6,35	40,89	23,04

Заполнение исходной информационной части таблицы производилось путем умножения индекса показателей на его величину при единичном индексе. Например, при

определении кап. вложений для первого года необходимо индекс показателя 1,8 умножать на 8500, результат (15300) проставляется в первой строке 2-го столбца. Затем требуется определить цену товара для седьмой строки умножается на показатель для единичного индекса (1,11 х 7,1 = 7,881). Полученный результат проставляется в таблицу. Аналогично заполняются все клетки первых семи столбцов.

Три последних столбца таблицы рассчитываются по соответствующим формулам. Покажем, как определяется все показатели последних трех столбцов таблицы (на примере пятой строки).

Первый показатель - себестоимость единицы продукции (С):

С = Сп + Спос : Х = 2,3+35,5:15,8 = 4,546 руб./м^2

Балансовая прибыль – второй показатель:

Пб = N(Ц - С) = 15800(7,1-4,546) = 40,34 млн.руб.

Третий показатель – чистая прибыль (Д):

Д = Пб – Н = 40340-17000=23340 тыс.руб.

Аналогично заполняются все остальные клетки последних трех столбцов таблицы.

Полученные результаты сведем в таблицу 4.

Таблица 4

Инвестиционные вложения	Год	Чистая прибыль
8500	0	
15300	1	
19550	2	
16150	3	
	4	
	5	23340
	6	30590
	7	37670
	8	43370
	9	47770
	10	51220
	11	53360
	12	54960
	13	55650
	14	40770
	15	23040

1. Определим показатель внутренней нормы доходности, его расчет строится на основе равенства инвестиционных вложений и чистой прибыли, которые приводятся к нулевому моменту времени с помощью времени с помощью операции дисконтирования:

$8,5/(1+q)^0+15.3/(1+q)^1+19550/(1+q)^2+16150/(1+q)^3=$
$23,34/(1+q)^5+30.59/(1+q)^6+37.67/(1+q)^7+43.37/(1+q)^8+47.77/(1+q)^9$
$+51.22/(1+q)^{10}+53.36/(1+q)^{11}+54.96/(1+q)^{12}+55.65/(1+q)^{13}+40.77/(1+q)^{14}+ 23.04/(1+q)^{15}$

Решение этого уравнения лучше всего производить с помощью компьютерной программы. В данном случае q = 0,3878. при такой норме суммарный доход и суммарные инвестиционные вложения, приведенные к началу инвестиционного проекта будут равны и составляют 39030 тыс.руб.

Если отсутствует необходимая компьютерная программа, то решение можно осуществить с помощью ручного счета

2. Определим показатели чистого приведенного дохода (Ч):

Ч=23.34/1.25^5+30.59/1.225^6+37.67/1.225^7+43.37/1.225^8+47.77/1.225^9+51.22/1.225^{10}+53.36/1.225^{11}+54.96/1.225^{12}+55.65/1.225^{13}+40.77/1.225^{14}+23.04/1.225^{15}-8.5/1.225^0-15.3/1.225^1-19.55/1.225^2-16.5/1.225^3 = 67.19-42.77 = 24.42

Таким образом, чистый приведенный доход от реализации инновационного проекта составляет 24420тыс. руб.

3. Определим показатель рентабельности инвестиций.

Из предыдущего расчета получили:

Суммарный чистый приведенный доход равен 67190тыс. руб.

Суммарные приведенные инвестиции равны 42770тыс. руб.

Исследуя эти данные, можно определить искомый показатель рентабельности инвестиций как отношение дохода к инвестициям, т.е. 67190/42770=1,571. Это значит, что проект при своей реализации позволит полностью вернуть все инвестированные средства и плюс к этому получить доход в размере 57,1% всей инвестированной суммы.

4. Определим срок окупаемости инвестиций и реализованного объекта. Рассчитаем сумму капитальных вложений по исходным данным:

E Ki = 8500+15300+19500+161150=59,500тыс. руб., к концу 7-го года – 23340+3050+37670=91600 млн. руб.

Если нанести на график полученную информацию о вложениях и чистой прибыли предприятия нарастающим итогом, то легко установить, что срок окупаемости инвестиций составит чуть больше шести лет, а точнее 6,1 года. Срок окупаемости самого объекта в соответствии с исходными ускорениями будет на четыре года меньше – 2,1 года.

На рисунке очень отчетливо видно, что линия, обрисовывающая чистую прибыль предприятия, пересечет горизонтальную линию инвестиций, а, следовательно, превысит ее после шести с небольшим лет от начала инвестиционного периода.

Таким образом, все необходимые показатели инновационного проекта определены и можно сделать вывод, о целесообразности его реализации, ибо все важнейшие параметры эффективности (внутренняя норма доходности, чистый приведенный доход. Рентабельность инвестиций и сроки окупаемости) значительно лучше нормативных значений.

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Инновационное управление» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Для оценки освоения компетенции ПК-5/2используются следующие материалы:

- Для проверки знаний- вопросы.
- Для проверки умений - тесты.
- Для проверки практических навыков управления проектами – практико-ориентированные задания.

Оценочные материалы промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК ОС - 6	Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в профессиональной и (или) смежной сфере деятельности	ОПК ОС – 6/2	Анализ и прогнозирование инновационного развития экономических субъектов как на макро-, так и на микроуровне.

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
ОПК ОС – 6/2 Анализ и прогнозирование инновационного развития экономических субъектов как на макро-, так и на микроуровне.	*В результате освоения компетенции обучающийся приобретает* *знания:* - о сущности и элементах структуры инновационного управления; - об основных принципах построения национальных инновационных систем; - об особенностях формирования продвижения товара на рынок на основе инновационных подходов; – об основах инновационного управления финансами; – о процессе формирования инновационной системы управления финансами. *умения:* - проводить анализ реализации национальных инновационных систем; - формировать требования к инновационным процессам; -разрабатывать мероприятия по инновационному управлению комплексом маркетинга; – определять функции сотрудников и подразделений при формировании центров ответственности. *навыки:* - определения системообразующих факторов и условий формирования национальных инновационных систем; -оценки развития потенциала организации на основе стратегического инновационного управления; – навыками анализа и построения инновационной финансовой структуры компании.	Знания Систематизированные, глубокие и полные Умения Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации Личностные качества Ярко выражены

Список вопросов для подготовки к зачёту с оценкой по дисциплине «Инновационное управление».

1. Понятие и основные элементы структуры инновационного управления.
2. Сущность инновационных процессов и основные требования к ним. Направления реализации инновационных процессов.
3. Взаимосвязь инновационного управления и предпринимательской деятельности.
4. Опыт развитых стран в сфере создания и реализации национальных инновационных систем.
5. Понятие, системообразующие факторы и условия формирования национальных инновационных систем (НИС).
6. Методологические принципы построения НИС.
7. Структура и национальные особенности НИС.
8. Государственная политика по формированию и реализации НИС.
9. Характеристика компонентов инновационной системы.
10. Теоретико-методологические основы построения НИС. Роль, базовые функции, принципы построения, подсистемы НИС.
11. Основные инновационные государственные проекты в России.
12. Отбор инновационных проектов.
13. Методы отбора инновационных проектов на этапе предварительного и детального исследования.
14. Альфа-тестирование.
15. Методы отбора инновационных проектов на этапе рыночного тестирования и коммерческого запуска.
16. State-Gate модель и её модификации.
17. Оценка эффективности инновационных проектов.
18. Сетевое планирование и управление. Календарный график.
19. Понятие и виды инновационной стратегии. Выбор инновационной стратегии предприятия.
20. Сущность стратегического планирования. Модели стратегического планирования.
21. Система стратегического контроля.
22. Подход Друкера.
23. Модель HOFER/SCHENDEL.
24. Модель ADL/LC (RONA-граф).
25. Модель SHELL / DPM.
26. Модель Кано.
27. Реализация потенциала предприятия на основе стратегического инновационного управления. Инновационный, экономический, маркетинговый, производственно-технический потенциал организации, отрасли.
28. Формирование продвижения товара на рынок на основе инновационных подходов.Формирование стратегии продвижения товара на рынок.
29. Инновационное управление жизненным циклом товара.
30. Маркетинговые характеристики различных этапов жизненного цикла товара.
31. ROI- marketing, Value-Based marketing. Переход от массового маркетинга к Target-маркетингу.

32. Оперативное регулирование финансов. Процесс формирования системы управления финансами.
33. Построение финансовой структуры компании.
34. Функции Дирекции по экономике и финансам.
35. Категория центра ответственности. Центр нормативных затрат (ЦнЗ). Центр управленческих затрат (ЦуЗ). Центр доходов (ЦД). Центр прибыли (ЦП). Центр инвестиций (ЦИ).
36. Типы финансовых структур компании: многоуровневая и матричная.
37. Бюджетное планирование.
38. Метод процента от реализации.
39. Расчётно-аналитический метод.
40. Инструменты финансового планирования и прогнозирования.
41. Оценка эффективности управления финансами.
42. Система ключевых показателей эффективности KPI.
43. Технология РФК.
44. «Snake» - диаграмма.
45. Оптимизация инновационных рисков.
46. Технология планирования экспериментов.
47. «Роза рисков».
48. Стимулирование инновационной активности персонала.
49. Стимулирование инновационной активности на уровне региона.
50. Метод аналогий.

Тест по дисциплине «Инновационное управление»

1. ***Специфика использования инновационных методов управления в крупных компаниях или региональных системах заключается в:***
1) ***директивном способе внедрения управленческих инноваций****;*
2)директивном способе внедрения технических инноваций.***;***
3)директивном способе внедрения технологических инноваций.

2.Первая граница инновационности – это:
1) граница, связанная с накопленным опытом, знаниями, научными открытиями;
2) кризисное состояние систем, неэффективность использования традиционных методов управления;
3) эффективное состояние систем.

3. Вторая граница инновационности – это:
1)граница, связанная с накопленным опытом, знаниями, научными открытиями;
2) ***кризисное состояние систем, неэффективность использования традиционных методов управления;***
3) эффективное состояние систем.

4.По направлению действия инновационные методы управления подразделяются на:
1) технические, технологические, экономические;
2) самоорганизацию, или самоуправление; полная или частичная автоматизация; управленческих процессов; кластерный подход; оптимизация управляемых единиц и т.д.
3) ***экономические, административные, социально-психологические.***

5. ***Совокупность взаимосвязанных организаций (структур), занятых производством и коммерциализацией научных знаний и технологий в пределах национальных границ, а именно, малых и крупных компаний, университетов, лабораторий, технопарков и инкубаторов и комплекса институтов правового, финансового и социального характера, обеспечивающих инновационные процессы и имеющих мощные национальные корни, культурные традиции, политические и культурные особенности:***
    1) национальная инновационная структура;
    2) ***национальная инновациональная система;***
    3) национальная инновационная стратегия.

6. ***Что из перечисленного не относится к базовым функциям национальной инновационной системы:***
    1) генерация знаний, их распространение и применение;
    2) коммерциализация нововведений;
    3) образование и подготовка кадров, ресурсное, в т.ч. финансовое, обеспечение, управление и регулирование инновационных процессов;
    4) ***формирование идеологии.***

7. ***Принцип целостности национальной инновационной системы обеспечивает:***
    1) ***построение единой целостной НИС на основе единства идеологии, целей деятельности, сетевых технологий, единого информационного пространства, единой экономической и правовой среды, интегрирующей роли государства и инновационной культуры общества;***
    2) рассмотрение явлений в их всесторонности, взаимосвязи и полноте, компонентов и подсистем НИС в их системной иерархии и сетевых структурах;
    3) ориентацию на последовательную и своевременную замену административных методов управления научно-техническим развитием косвенными методами экономического регулирования, стимулирующими творчество, новаторство, саморазвитие организаций.

8. ***Подсистема образования и профессиональной подготовки и переподготовки кадров НИС включает в себя:***
    1) малые, средние и крупные предприятия, отраслевые и региональные инновационно-технические центры, а также концерны, корпорации и финансово-промышленные группы, торговые (дилерские) сети, центры сервиса, сети ремонта и обновления продукции и т.д.;
    2) ***университеты, вузы, колледжи, другие учреждения среднего и профессионального образования, а также систему организации переподготовки и повышения квалификации кадров, включая подготовку и переподготовку кадров для инновационной деятельности и т.д.;***
    3) центры поддержки инновационного предпринимательства, технопарки, телекоммуникационные сети, бизнес-инкубаторы и бизнес-инновационные структуры, консалтинговые и инжиниринговые фирмы, информационные центры и центры

трансфера технологий, систему научно-технических коммуникаций, включая систему научно-технической информации, демонстрационные залы и т.д.

9. Подсистема информационной инфраструктуры НИС включает в себя:

1) информационные ресурсы, технологии и системы, информационно-телекоммуникационные сети, рынок ИКТ, опосредующие и соединяющие все сегменты НИС;

2) университеты, вузы, колледжи, другие учреждения среднего и профессионального образования, а также систему организации переподготовки и повышения квалификации кадров, включая подготовку и переподготовку кадров для инновационной деятельности и т.д.;

3) центры поддержки инновационного предпринимательства, технопарки, телекоммуникационные сети, бизнес-инкубаторы и бизнес-инновационные структуры, консалтинговые и инжиниринговые фирмы, информационные центры и центры трансфера технологий, систему научно-технических коммуникаций, включая систему научно-технической информации, демонстрационные залы и т.д.

10. Подсистема финансовой инфраструктуры НИС включает:

1) университеты, вузы, колледжи, другие учреждения среднего и профессионального образования, а также систему организации переподготовки и повышения квалификации кадров, включая подготовку и переподготовку кадров для инновационной деятельности и т.д.;

2) центры поддержки инновационного предпринимательства, технопарки, телекоммуникационные сети, бизнес-инкубаторы и бизнес-инновационные структуры, консалтинговые и инжиниринговые фирмы, информационные центры и центры трансфера технологий, систему научно-технических коммуникаций, включая систему научно-технической информации, демонстрационные залы и т.д.

3) ***организационные и правовые механизмы финансирования и ресурсного обеспечения всех стадий инновационного цикла, включая инвестиционные компании, банки и другие финансовые структуры, инвестиционные и инновационные фонды, венчурные фонды, бюджетное финансирование, если задачу (заказ) ставит государство.***

11. Плановый комплекс научно-технических, производственных, экономических и организационных мероприятий, объединенных одной генеральной (главной) целью, охватывающих ряд стадий процесса «исследование - производство» - это:

1) целевая программа;

2) целевой проект;

3) дорожная карта.

12. ***Какую инновационную стратегию целесообразно реализовывать регионам, которые стремятся перейти на полную или частичную автоматизацию:***
    1) информационного и технического совершенствования;
    2) активизации кластерной политики;
    3) самообеспечения?

13. ***В рамках какой стратегии обеспечивается реализация принципа самостоятельного бюджета:***
    1) информационного и технического совершенствования;
    2) активизации кластерной политики;
    3) самообеспечения?

14. **Какая стратегия включает в себя привлечение ресурсов, концентрацию знаний и мобилизацию инновационного, человеческого, технического и технологического потенциала:**
    1) информационного и технического совершенствования;
    2) активизации кластерной политики;
    3) мобилизации усилий?

15. ***Что из перечисленного не относится к основным проблемам национальных инновационных систем:***
    1) нехватка квалифицированных специалистов;
    2) низкий уровень коммерциализации инноваций;
    3) высокий уровень коммерциализации инноваций?

16. ***Классический подход концепции инновационного управления организацией рассматривает управление как:***
    1) систему функций планирования, организации и контроля, придает большое значение роли личностных характеристик руководителя, которые представляют собой некий «сплав» врожденных и приобретенных способностей;
    2) идею эволюционного развития организации в ходе конкурентного («естественного») отбора;
    3) один из исследовательских подходов, который считается альтернативным основному неоклассическому течению (mainstream) экономической науки.

17. ***Эволюционный подход концепции инновационного управления организацией рассматривает управление как:***
    1) систему функций планирования, организации и контроля, придает большое значение роли личностных характеристик руководителя, которые представляют собой некий «сплав» врожденных и приобретенных способностей;
    2) идею эволюционного развития организации в ходе конкурентного («естественного») отбора;
    3) один из исследовательских подходов, который считается альтернативным основному неоклассическому течению (mainstream) экономической науки.

18. ***Поведенческий подход концепции инновационного управления организацией***

рассматривает управление как:

1) систему функций планирования, организации и контроля, придает большое значение роли личностных характеристик руководителя, которые представляют собой некий «сплав» врожденных и приобретенных способностей;
2) ***идею эволюционного развития организации в ходе конкурентного («естественного») отбора;***
3) один из исследовательских подходов, который считается альтернативным основному неоклассическому течению (mainstream) экономической науки.

19. ***Организация может функционировать длительное время только при условии, если она осознает существенные для нее изменения экономического, политико-правового и общественного окружения и при использовании определенных инструментов управления реагирует на них – это центральная идея:***
    1) ***ситуационного подхода инновационного управления организацией;***
    2) эволюционного подхода инновационного управления организацией;
    3) поведенческого подхода инновационного управления организацией.

20. ***Институциональный подход концепции инновационного управления организацией в теории менеджмента фокусирует внимание на изучении:***
    1) ***внутренних механизмов развития организации;***
    2) внешних механизмов развития организации;
    3) внутренних и внешних механизмов развития организации.

21. ***Концентрация на рынке; построение финансовых прогнозов; создание команды управленцев; определение предпринимателем-основателем своей собственной роли, сферы приложения усилий и отношений с окружающими – являются основными требованиями:***
    1) эволюционного подхода инновационного управления организацией;
    2) поведенческого подхода инновационного управления организацией;
    3) ***предпринимательского подхода инновационного управления организацией.***

22. ***Что из перечисленного не относится к условиям реализации стратегического контроля:***
    1) должностные лица, отвечающие за разработку и реализацию стратегии, должны обладать возможностями привлекать и размещать ресурсы, контролировать их использование;
    2) обеспечение системы стимулов для должностных лиц вкладывать ресурсы в стратегии инновационного инвестирования, учет частных интересов через реализацию интересов компании;
    3) ***должностные лица, отвечающие за разработку и реализацию стратегии, не обладают возможностями привлекать и размещать ресурсы, контролировать их использование.***

23. ***Цель инновационного управления организацией:***

1) получение конкурентных преимуществ на рынке (временного монопольного положения) для извлечения монопольной (шумпетерианской) ренты;

2) формирование микроэкономических/организационных факторов инновационного процесса;

3) интерактивная деятельность, построенная на системе прямых и обратных связей (управление по сигналам), с объектом управления – инновационным процессом.

24. Инструмент получения временного монопольного положения:

1) получение конкурентных преимуществ на рынке (временного монопольного положения) для извлечения монопольной (шумпетерианской) ренты;

2) формирование микроэкономических/организационных факторов инновационного процесса;

3) интерактивная деятельность, построенная на системе прямых и обратных связей (управление по сигналам), с объектом управления – инновационным процессом.

25. Модель Shell/DPM на основе сочетания следующих факторов:

1) перспективы отрасли бизнеса и конкурентоспособность бизнеса;

2) стадия жизненного цикла отраслии относительное положение на рынке;

3) стадия жизненного цикла отраслии конкурентная позиция на рынке.

26. Модель ADL/LC на основе сочетания следующих факторов:

1) перспективы отрасли бизнеса и конкурентоспособность бизнеса;

2) стадия жизненного цикла отрасли и относительное положение на рынке;

3) стадия жизненного цикла отраслии конкурентная позиция на рынке.

27. Модель Хофера-Шенделя на основе сочетания следующих факторов:

1) перспективы отрасли бизнеса и конкурентоспособность бизнеса;

2) стадия жизненного цикла отрасли и относительное положение на рынке;

3) стадия жизненного цикла отрасли и конкурентная позиция на рынке.

28. Какой метод отбора применяется на этапе разработки инновационного товара (проекта):

1) альфа-тестирование;

2) бета-тестирование;

3) сигма-тестирование.

29. Какой метод отбора применяется на этапе рыночного тестирования инновационного товара (проекта):

1) альфа-тестирование;

2) ***бета-тестирование***;

3) сигма-тестирование.

30. В рамках метода Кано к безразличным атрибутам товара (проекта) относятся, те:

1) которые не имеют значения для потребителя и не влияют на потребительский выбор;

2) для которых удовлетворённость потребителя обратно пропорциональна степени присутствия атрибута, т.е. чем меньше присутствует атрибут, тем лучше;

3) которые дают противоречивый результат применения метода Кано.

31. В рамках метода Кано к обратным атрибутам товара (проекта) относятся, те:

1) которые не имеют значения для потребителя и не влияют на потребительский выбор;

2) для которых удовлетворённость потребителя обратно пропорциональна степени присутствия атрибута, т.е. чем меньше присутствует атрибут, тем лучше;

3) которые дают противоречивый результат применения метода Кано.

32. В рамках метода Кано к сомнительным атрибутам товара (проекта) относятся, те:

1) которые не имеют значения для потребителя и не влияют на потребительский выбор;

2) для которых удовлетворённость потребителя обратно пропорциональна степени присутствия атрибута, т.е. чем меньше присутствует атрибут, тем лучше;

3) которые дают противоречивый результат применения метода Кано.

33. Stage – Gate процесс состоит из:

1) пяти этапов (предварительное исследование, детальное исследование, разработка, подтверждение, коммерческий запуск);

2) четырёх этапов (предварительное исследование, разработка, подтверждение, коммерческий запуск);

3) трёх этапов (разработка, подтверждение, коммерческий запуск).

34. Какой из критериев соответствует этапу «ворота 2» Stage – Gate процесс:

1) соответствие общей стратегии;

2) удовлетворяет ли предлагаемая разработка бизнес -потребности;

3) удовлетворяет ли предлагаемая технология бизнес -потребности бизнес-партнёра.

35. Какой из критериев соответствует этапу «ворота 3» Stage – Gate процесс:

1) соответствие общей стратегии;

2) удовлетворяет ли предлагаемая разработка бизнес - потребности;

3) удовлетворяет ли предлагаемая технология бизнес -потребности бизнес-партнёра.

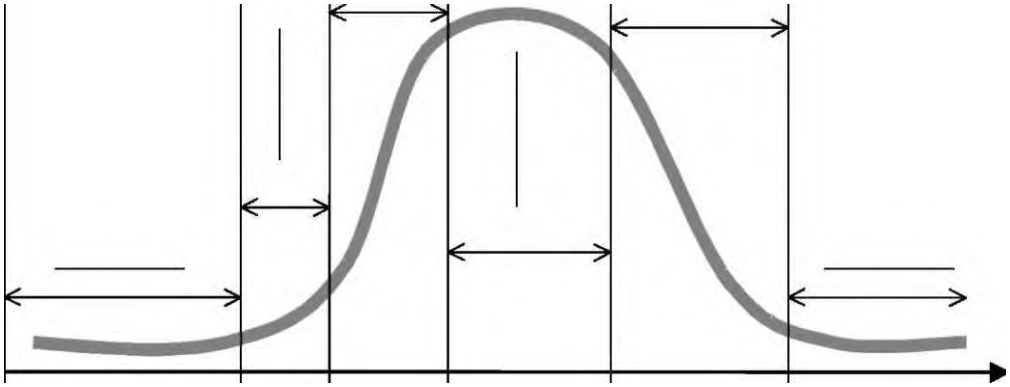
36. Какой из критериев соответствует этапу «ворота 4» Stage – Gate процесс:

1) соответствие общей стратегии;
2) удовлетворяет ли предлагаемая разработка бизнес -потребности;
3) ***удовлетворяет ли предлагаемая технология бизнес - потребности бизнес-партнёра.***

Практико-ориентированные задания

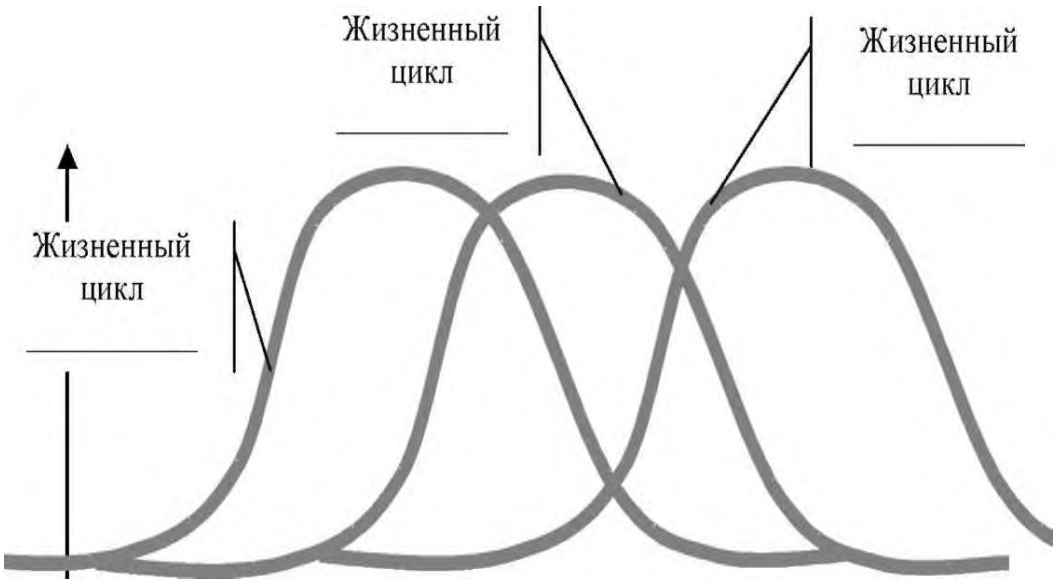
Задание 1.

Назовите представленные на рисунке основные стадии волны экономического развития.

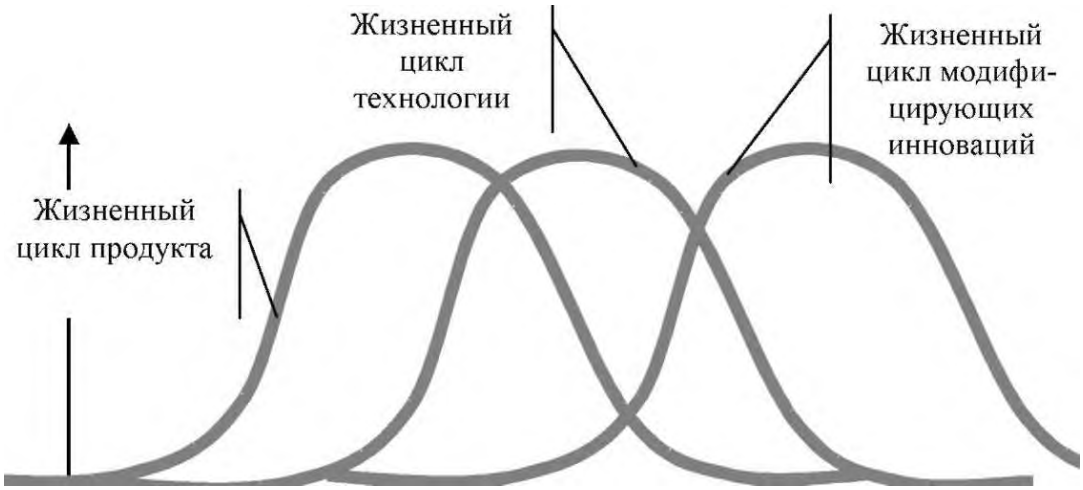


Задание 2.

В какой последовательности, как правило, сменяют друг друга жизненные циклы технологии, продукта и модифицирующих инноваций? Определите их последовательность на рисунке.



Решение.



Задание 3.

Охарактеризуйте особенности длинных, средних и коротких циклов динамики экономического развития страны, указав: среднюю продолжительность; причины возникновения; характер проявления.

Решение.

	Короткие циклы	Средние циклы	Длинные циклы

Средняя продолжительность	3 - 3,5 года	7 - 11 лет	48 - 55 лет
Причины возникновения	Зависят от конъюнктуры, динамики спроса	Повышательная волна среднего цикла связана с реновацией капитала, с локальными изменениями в производительных силах.	Повышательная волна большого цикла связана с обновлением и расширением основного капитала, с радикальными изменениями в производительных силах.
Характер проявления	1-й год - прогрессивные потребители; 2-й год - массовые потребители (мода); 3-й год - консервативные потребители	Стабилизируется потребность в накопленном капитале, в частности, на смену активной части основных фондов	Растет потребность в накопленном капитале, в частности, на смену пассивной части основных фондов

Задание 4.

Проведите анализ существенных различий между наступательными и оборонительными инновационными стратегиями. В таблице приводится перечень основных характеристик стратегий, который следует дополнить собственными формулировками.

Различия наступательных и оборонительных инновационных стратегий

Характеристики стратегий	**Стратегии**	
	наступательные	**оборонительные**
Главная стратегическая цель		
Положение на рынке товаров		
Условия осуществления		
Виды стратегий		
Затраты на НИОКР		
Основные риски		
Требования к персоналу …		

Задание 5.

На производственном предприятии имеются следующие плановые данные о величине переменных издержек на единицу продукта А на ближайшие 5 лет.

Год	Объем производства и реализации (Q), шт.	Средние переменные издержки (AVC), руб.
1	40000	40
2	45000	42
3	50000	44
4	40000	46
5	30000	48

В настоящее время рассматривается вопрос о приобретении оборудования для реализации инновационной технологии, с помощью которой можно сократить уровень средних переменных издержек на 20% при сохранении постоянных затрат на прежнем уровне. Закупочная стоимость оборудования составляет 1900 тыс. руб., а ликвидационная стоимость через 5 лет эксплуатации, по оценкам экспертов, составит 90 тыс. руб. Определите целесообразность реализации инновационного проекта.

Задание 6.

На производственном предприятии имеются следующие плановые данные о величине переменных издержек на единицу продукта А на ближайшие 4 года.

Год	Объем производства и реализации (Q), шт.	Средние переменные издержки (AVC), руб.
1	20000	20
2	25000	22
3	30000	24
4	40000	46

В настоящее время рассматривается вопрос о приобретении оборудования для реализации инновационной технологии, с помощью которой можно сократить уровень средних переменных издержек на 20% при сохранении постоянных затрат на прежнем уровне. Закупочная стоимость оборудования составляет 1900 тыс. руб., а ликвидационная стоимость через 5 лет эксплуатации, по оценкам экспертов, составит 90 тыс. руб. Определите целесообразность реализации инновационного проекта.

Задание 7.

Для реализации инновационной технологии организации необходимо приобрети технологическую линию общей стоимостью 12 млн рублей. Текущие затраты на реализацию данной технологии составляют 2,8 млн в год. Цена за единицу инновационной продукции 2500 рублей. Предполагаемый уровень доходности реализации инновационной технологии 14%. Обоснуйте целесообразность реализации инновационной технологии.

Задание 8.

Определить плановую численность сотрудников организации, а также относительную экономию численности персонала при внедрении новой инновационной технологии на основе следующих данных. Объем производства товарной продукции в базисном году составил 1,5 млрд. ден. ед. Планируемый рост объема производства — 2%. Выработка на одного работающего в базисном году составила 75 млн. ден. ед. /чел. Планируемый рост производительности труда- 5%.

Задание 9.

Определить плановую численность сотрудников организации, а также относительную экономию численности персонала при внедрении новой инновационной

технологии на основе следующих данных. Объем производства товарной продукции в базисном году составил 2 млрд. ден. ед. Планируемый рост объема производства — 4%. Выработка на одного работающего в базисном году составила 85 млн. ден. ед. /чел. Планируемый рост производительности труда- 5%.

Задание 10.

В рамках реализации инновационной технологии на предприятии устанавливают новую технологическую линию. Количество единиц оборудования 20. Норма времени на 1 изд равна 0,5 ч.Предприятие работает в 2 смены, продолжительность смены 8 часов . Число нерабочих дней в году 107, регламентируемые простои 3% от режимного, коэффициент использования 0,85. Определите производственную мощность и объем выпуска.

Задание 11.

Мощность оборудования, выпускавшегося в базовом периоде, составляла 120 ед. в сутки, а его вес 400 кг. Планируется выпуск инновационной модели оборудования мощностью 150 единиц в сутки, вес по сравнению с базовой моделью увеличивается на 10%. Определите эффективность инновационной разработки на основе показателя материалоёмкости модели.

Задание 12.

Мощность оборудования, выпускавшегося в базовом периоде, составляла 140 ед. в сутки, а его вес 200 кг. Планируется выпуск инновационной модели оборудования мощностью 180 единиц в сутки, вес по сравнению с базовой моделью увеличивается на 10%. Определите эффективность инновационной разработки на основе показателя материалоёмкости модели.

Шкала оценивания устных ответов на зачете по дисциплине

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	(5+)	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации
		Личностные качества	Ярко выражены
	(5)	Знания по всем вопросам темы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы
		Личностные качества	Выраженные профессионально-личностные качества
	(5-)	Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы
		Личностные качества	

			Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами
Базовый (средний)	(4+)	Знания по всем разделам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные и полные Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
	(4)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточно полные и систематизированные Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
	(4-)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточные Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минимальный (низкий)	(3+)	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания
	(3)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Недостаточно полный объем Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий
	(3-)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Фрагментарные знания Низкий уровень культуры исполнения заданий
	(2)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания результатов тестирования и практикоориентированных заданий

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
(5) – «отлично»	80-100 %
(4) – «хорошо»	65-79%
(3) – «удовлетворительно»	50-64%
(2) – «неудовлетворительно»	Менее 50%

4.4. Методические материалы

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции

обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Зачет с оценкой является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

–оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

-текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточнаяаттестация студентов –оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи зачета с оценкой. К зачету допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации –задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5. Методические материалы для освоения дисциплины

Основными формами обучения студентов являются лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

При изучении дисциплины используются следующие формы работы:

1.Лекции, на которых рассматриваются основные теоретические вопросы данной дисциплины. Посещаемость лекций входит в балльную оценку по дисциплине и контролируется преподавателем.

2. Практические занятия, на которых проводится опрос по теоретическим вопросам изучаемых тем, разбираются проблемные ситуации, решаются задачи. Посещаемость практических занятий входит в балльную оценку по дисциплине.

При подготовке к практическому занятию следует:

- использовать рекомендованные преподавателями учебники и учебные пособия - для закрепления теоретического материала;

- разобрать, совместно с другими студентами, обсудить вопросы по теме занятия.

За работу на практическом занятии, исходя из продемонстрированных знаний, умений и навыков, студенты могут набрать определенное количество баллов.

Практические занятия являются существенной составляющей учебного процесса.

Практические занятия призваны обеспечить углубленное изучение курса, привить

обучающимся навыки самостоятельного решения практических заданий и анализа учебной информации, сформировать и развить у студентов научное мышление, умение активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать свое мнение.

Цель занятий состоит в уяснении, усвоении и закреплении студентами теоретических знаний. На практических занятиях студенты учатся творчески мыслить, аргументировать и отстаивать свою позицию, правильно и доходчиво излагать свои мысли перед аудиторией, овладевать культурой речи.

В ходе практического занятия, в первую очередь, студенты обсуждают теоретические вопросы. Затем учащиеся сообщают варианты выполненных заданий самостоятельной работы

Выступление на занятии должно удовлетворять следующим требованиям:

1) четкое изложение теории рассматриваемого вопроса, анализ его основных положений;

2) выдвигаемые теоретические положения должны подкрепляться практическими примерами;

3) завершать ответ должны собственные выводы студента.

Важно, чтобы каждый студент стремился к активному участию в обсуждении проблем и решении задач.

На практическом занятии преподаватель может дать новые дополнительные задачи, которые необходимо решить здесь же, и тем самым проверить, насколько глубоко освоены теоретические вопросы по теме и практический материал.

3. Самостоятельная работа. В самостоятельную работу студентов входит:

- подготовка к практическому занятию (освоение теоретического материала, подготовка самостоятельных работ, проблемные вопросы);

- выполнение заданий преподавателя;

- знакомство с дополнительной литературой и со статистическими данными по изучаемым проблемам.

Самостоятельная работа студентов является неотъемлемой частью процесса обучения, специфическим педагогическим средством организации и управления самостоятельной деятельностью студентов в учебном процессе.

Самостоятельная работа может быть представлена как средство организации самообразования и воспитания самостоятельности как личностного качества. Как явление самовоспитания и самообразования самостоятельная работа студентов обеспечивается комплексом профессиональных умений студентов, в частности умением осуществлять

планирование деятельности, искать ответ на непонятное, неясное, рационально организовывать свое рабочее место и время.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений.

Самостоятельная работа выполняет ряд функций:

- развивающую;

-информационно-обучающую (аудиторные занятия, не подкрепленные самостоятельной работой, становятся малорезультативными);

- ориентирующую и стимулирующую;

- воспитывающую;

- исследовательскую.

Виды самостоятельной работы, выполняемые в рамках данного курса:

1. Конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;
2. Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературы) и подготовка практических заданий, участие в тематических дискуссиях;
3. Выполнение индивидуальных работ;
4. Решение практических заданий;
5. Моделирование или анализ конкретной ситуации.

Студентам рекомендуется с самого начала освоения данного курса работать с литературой и предлагаемыми заданиями в форме подготовки к очередному аудиторному занятию. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории. Можно отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по данному курсу имеют определенную специфику. При освоении данного курса студент может пользоваться библиотекой вуза.

Задания для самостоятельной подготовки

Тема 1. Введение в инновационное управление.

Задание.

Приведите характеристику лицензионных соглашений различных видов. Заполните таблицу:

Виды лицензионных соглашений на объекты промышленной собственности

Классификационный признак	Виды лицензий	Характеристика лицензий
Объекты промышленной собственности, являющиеся предметом торна	На изобретения	
	На полезную модель	
	На промышленный образец	
	На товарный знак (знак обслуживания)	
	На ноу-хау	
Объем передаваемых прав	Неисключительная (простая)	
	Исключительная	
	Полная	
	Сублицензия	
	Опцион	
	Патентные	
	Беспатентные	

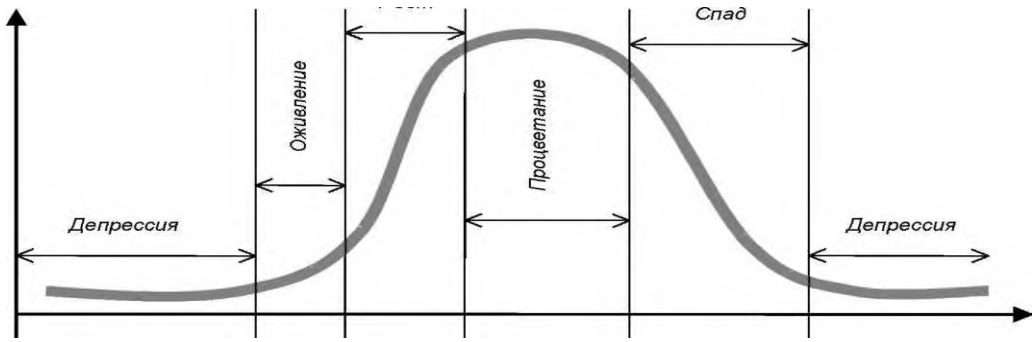
Наличие правовой охраны объектов промышленной собственности	Перекрестные лицензии	
Особенности государственных правовых норм	Добровольная	
	Принудительная	
	Открытая	

Тема 2. Мировые тенденции научно-технологического развития и национальные инновационные системы.

Задание.

Какие технологические уклады характеризуют современный этап развития экономики России? Укажите их отличительные признаки:

1. Период доминирования;
2. Ядро технологического уклада;
3. Ведущая промышленность;
4. Прогрессивное направление развития промышленности;



5. Прогрессивные черты машиностроения;
6. Развитие транспорта;
7. Прогресс в конструкционных материалах;
8. Первичный энергоноситель;
9. Ключевой фактор;
10. Формирующееся ядро нового уклада;
11. Основные экономические институты;
12. Организация инновационной активности в странах-лидерах.

Для ответа используйте следующие дидактические единицы:

- *Авиация. Трубопроводы*
- *Автомобиле- и тракторостроение*
- *Автомобилестроение. Органическая химия. Цветная металлургия. Добыча и перегонка нефти*
- *Автомобильный транспорт*
- *Биотехнология. Космическая техника. Тонкие химические технологии*
- *Горизонтальная интеграция НИОКР. Вычислительные сети и совместные исследования. Государственная поддержка новых технологий и университетско-промышленное сотрудничество. Новые формы собственности для программного продукта и биотехнологий*

- *Двигатель внутреннего сгорания. Нефтехимия*
- *Конструкционные материалы*
- *Международная интеграция мелких и средних фирм на основе информационных технологий. Интеграция производства и сбыта*
- *Микроэлектронные компоненты. Атомная энергетика*
- *Научно-исследовательские отделы на предприятиях. Государственное субсидирование военных НИОКР. Вовлечение государства в гражданские НИОКР. Развитие высшего и профессионального образования. Передача технологии посредством лицензий и инвестиций*
- *Нефть*
- *Обрабатывающие центры, гибкие производственные системы*
- *Оптоволоконная техника. Телекоммуникации*
- *Пластмассы. Цветные металлы*
- *Природный газ*
- *Радары. Строительство трубопроводов. Авиапромышленность. Добыча и переработка газа*
- *Слияние фирм. Концентрация производства в картелях и трестах. Господство монополий и олигополий. Концентрация финансового капитала*
- *Создание внутрифирменных научно-исследовательских отделов. Использование ученых и инженеров с университетским образованием в производстве. Национальные институты и лаборатории. Всеобщее начальное образование*
- *Специализированное машиностроение*
- *Сталь*
- *Тепло- и электровозы*
- *Транснациональные корпорации, олигополии на мировом рынке. Вертикальная интеграция*
- *Уголь*
- *Универсальное машиностроение и металлообработка*
- *Химизация производства. Цветная металлургия*
- *Электрификация производства. Прокат стали*
- *Электродвигатель. Сталь*
- *Электронная промышленность, роботостроение*
- *Электротехническое и тяжелое машиностроение*

Тема 3. Инновационное управление на основе стратегического планирования.

Задание.

Выявите возможные проблемы, имеющие место в вашей организации. Предложите перечень изменений в организации для разрешения этих проблем.

Заполните таблицу.

Проблемы в деятельности организации и предложения по изменениям

Сферы деятельности	Формулировка проблем	Предложения по изменениям
Выпуск продукции		
Реализация продукции		
Подготовка новых видов продукции		
Структура организации		
Финансовое состояние организации		
Оперативный менеджмент		

……..		

Тема 4. Основы инновационного управления системой маркетинга предприятия.

Задание.

Проанализируйте жизненный цикл продукта или услуги предприятия. Оценить, какие меры следует предпринять для совершенствования продукта и технологии. Для данного продукта составьте модель Т.Левитта.

На основе определения сущности каждого вида продукта, необходимо заполнить таблицу. В ней приведены некоторые образцы ее заполнения.

Таблица

Характеристика видов продуктов в соответствии с моделью Т.Левитта

Вид продукта	Характеристика продукта	Пример	Возможная реакции потребителя	Значение для маркетинга
Родовой продукт	- это базовый, качественно определенный продукт, элементарный набор качественных признаков, делающий вещь вещью, т.е. средством удовлетворения конкретной материальной потребности.	Сталь определенного сорта, звуковоспроизводящая аппаратура, овощи (пример)	«И это вы называете бифштексом?!» (пример)	Определяется самая низкая планка, порог требований к продукту (пример)
сОжидаемый продукт	- включает в себя родовой продукт как минимум плюс все то, что ждет от товара покупатель. В характеристике ожидаемого продукта играет роль ситуативный фактор			
Продукт подкреплением	- предложение клиенту нечто сверх ожидаемого, сверх того, что стало привычным, поражая его воображение каким-либо новшеством.	Дополнительное блюдо в ресторане, за которое не взимается плата (но важен элемент новизны) (пример)		Быстро переходит в разряд родового продукта (пример)

Потенциальный продукт	богатство дополнительных приманок, диверсификация «подкреплений» товаров, может до неузнаваемости изменить ядро родового продукта		«Это не автомобиль, это какой-то холл на колесах!»	

Тема 5. Процесс формирования системы управления финансами предприятия на основе инновационных подходов.

Задание.

Предложите мероприятия по улучшению результатов работы предприятия или организации, где вы работаете. Или, если предприятие находится в кризисном состоянии, подумайте, какие меры необходимо предпринять, чтобы обеспечить позитивные изменения на предприятии.

Заполните таблицу:

Сферы деятельности на предприятии	Изменения на предприятии	Результаты изменений (фактические или ожидаемые)
Бизнес предприятия: продукт (ассортимент продукции, бренд, ценообразование, продвижение товара и т.д.); отраслевая принадлежность (профиль предприятия)		
Технологическая основа: используемая технология, оборудование, основные способы производства, материалы, потребление энергии и т.д.		
Финансовая сфера: структура капитала и источники финансирования, финансовое планирование, управление пакетом акций и инвестированным портфелем и др.		
Система управления предприятием: организационная структура предприятия, стили руководства, коммуникации, система мотивации и стимулирования и т.п.		
Организационная форма предприятия: форма собственности, юридический статус подразделений и филиалов, формы реорганизации предприятия (слияние, ликвидация и реконструкция) и пр.		

Кадровая политика: прием специалистов, ротация кадров, профессиональное обучение, система поощрения творческого подхода к работе …		

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

6.1.Основная литература[14]

1. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / под общей редакцией Л. П. Гончаренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 487 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7709-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/469006.
2. Кудрявцева С.С. Управление национальной инновационной системой в открытой макроэкономике: монография / Кудрявцева С.С., Шинкевич А.И. — Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2019. — 108 с. — ISBN 978-5-7882-2741-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/109610.html. — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
3. Системы управления инновационно-инвестиционной деятельностью промышленных организаций и подготовкой машиностроительного производства: монография / Р.С. Голов [и др.]. — Москва: Дашков и К, 2020. — 448 с. — ISBN 978-5-394-03493-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/110962.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей
4. Управление инновационной деятельностью: учебник / Т.А. Искяндерова [и др.]. — Москва: Прометей, 2018. — 354 с. — ISBN 978-5-907003-35-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/94565.html. — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
5. Управление инновационными процессами: методическое пособие /. — Сочи: Сочинский государственный университет, 2020. — 48 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/106595.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей
6. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 326 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00347-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468791.

6.2. Дополнительная литература

1. Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. А. Алексеев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 259 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03166-9. —

[14] Литература имеется в наличии в библиотеке Московского областного филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468908.

2. Мкртчян Т.Р. Инновационное обеспечение управления качеством на предприятии: монография / Мкртчян Т.Р. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 112 с. — ISBN 978-5-7937-1547-8. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/103951.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: https://doi.org/10.23682/103951

3. Поникарова А.С. Управление инновационными промышленными рисками наукоемких производств: монография / Поникарова А.С., Зотов М.А. — Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2019. — 168 с. — ISBN 978-5-7882-2634-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/100649.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

4. Серков Л.Н. Управление инновационным развитием предприятия: методическое пособие / Серков Л.Н. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2020. — 111 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/101403.html. — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

5. Управление инновационной деятельностью в организации: учебное пособие / А.Л. Лебедев [и др.]. — Москва: Научный консультант, 2018. — 272 с. — ISBN 978-5-6040243-7-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/75487.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Гражданский Кодекс РФ.
2. Налоговый кодекс РФ.

6.4. Интернет-ресурсы

1. http://www.consultant.ru
2. http://www.intelpro.ru
3. http://www.gaap.ru
4. http://e-management.newmail.ru
5. http://www.gks.ru/
6. http://www.minfin.ru

6.5. Иные источники

1. http://prcs.ru/primeri-biznes-proektov/
2. http://www.cfin.ru/business-plan/samples/
3. http://www.inframanager.ru/advantages/success_stories/

Периодические издания[15]

1. Российская газета. Специальный тематический выпуск «Экономика».
2. Журнал «Вопросы экономики».
3. Журнал «Креативная экономика».
4. Журнал «Эксперт».

[15] Периодические издания имеются в наличии в библиотеке Красногорского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

- специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);
- техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет MicrosoftOffice2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций MicrosoftPowerPoint);
- экраном для демонстрации презентаций и фильмов;
- учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Красногорского филиала РАНХиГС.

В учебном процессе используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:

- демонстрационный авторский мультимедийный курс «Деловые коммуникации» в форме презентаций;
- электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (URL: http://www.iprbookshop. ru/); «Юрайт» (URL: https://www.biblio-online.ru/); «Лань» (URL:https://e.lanbook.com/).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Ланьhttp://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт http://www.biblio-online.ru • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин, содержатся в материалах для проведения занятий лекционного и семинарского типа.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

Разделы рабочей программы дисциплины 2,4,5 и 7 дополнить и изложить в следующей редакции:

2.1. Объем дисциплины

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ): лекции, практические занятия, самостоятельная работа с применением ЭО и ДОТ.

2.3. Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	**Формат проведения**
Лекционные занятия	С применением ЭО и ДОТ
Практические занятия	С применением ЭО и ДОТ
Самостоятельная работа	С применением ЭО и ДОТ
Промежуточная аттестация	С применением ЭО и ДОТ
Формы текущего контроля	**Формат проведения**
Тестирование	В системе дистанционного обучения (СДО)
Выполнение практико-ориентированных заданий	В системе дистанционного обучения (СДО)
Эссе	В системе дистанционного обучения (СДО)
Ответ на практическом занятии, участие в дискуссии	В системе дистанционного обучения (СДО)

Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется согласно размещенному регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

С применением ДОТ проводятся тестирования, выполнение практико-ориентированных заданий, консультирование обучающихся. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

− при проведении занятий лекционного типа (с ДОТ): тестирование (ДОТ);

− при проведении занятий семинарского типа (с ДОТ): опрос (видеоконференция в Microsoft Teams, асинхронный режим, синхронный режим, выполнение письменных работ в СДО; преподаватель, реализующий дисциплину, определяет самостоятельно планы семинарских занятий;

− при контроле результатов самостоятельной работы студентов (с ДОТ): эссе / тестирование (ДОТ).

4.1.2. Зачет / экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Зачет / экзамен проводится с использованием электронного обучения с использованием всех возможных средств дистанционного взаимодействия и базы СДО Академии.

4.4. Шкала оценивания.

4.4.1. Шкала оценивания дисциплины

Форма текущего контроля и промежуточной аттестации	**Критерии оценивания**
Практические занятия (ДОТ)	Критерии оценивания по теме занятия и другие виды текущего контроля: правильность и полнота устного и\или письменного ответа согласно плану семинарского занятия, аргументированность позиции, расчетов и т.д. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Тестирование (ДОТ)	Проводится по каждой теме дисциплины либо применяется итогвое тестирование. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Зачет / экзамен	Критерии оценивания и форма проведения устанавливается разработчиком он-лайн курса

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1. Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям практического (семинарского) типа

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с темой занятия и просмотра размещенных учебных и учебно-методических материалов, привязанных к существующему расписанию занятий и осваивающихся обучающимися в соответствии с этим расписанием, видео-лекций, размещенных в ДОТ. Тщательное продумывание и изучение основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, чтения текстов, выложенных в ДОТ. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

7.1. Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: Лекционные, практические занятия и самостоятельная работа проводятся с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Учебные и учебно-методические материалы размещены в системе дистанционного обучения: https://lms.ranepa.ru. В системе дистанционного обучения https://lms.ranepa.ru. могут быть размещены тексты для использования в рамках практических занятий как с использованием, так и без использования ЭО и ДОТ.

7.2. Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
Московский областной филиал

Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.
Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.ДВ.03.02 Стратегическое управление развитием
(код и наименование РПД)

магистр
(уровень образования)
по направлению подготовки
38.04.02 «Менеджмент»
(код, наименование направления подготовки)

очная, заочная
(форма(формы) обучения)

Год набора – 2023

Красногорск, 2022 г.

Автор-составитель:
К.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Мельников В.Ю.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
к.психол.н., доцент Выпряжкина И.Б.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «*Современные управление развитием»* рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
(наименование структурного подразделения)

протокол от 01. 08. 2021 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…… 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……. 8
3. Содержание и структура дисциплины…… 9
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине …….. 15
5. Методические материалы для освоению дисциплины……..... 42
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
   6.1. Основная литература……...…….. 49
   6.2. Дополнительная литература…….. 49
   6.3.Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы……... 50
   6.4. Интернет-ресурсы……...……... 50
   6.5. Иные источники……. 50
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…. 51

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина «Стратегическое управление развитием» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКр1	Разработка стратегий развития бизнеса (сбор информации: анализ публичных и внутрикорпоративных источников информации, интервьюирование внешних и внутренних экспертов, организация социологических исследований; анализ интересов, анализ целевых аудиторий стейкхолдеров), маркетинговые исследования);	УК-1/2	Вырабатывает стратегию действий, направленную на устранение рисков возникновения проблемных ситуаций и развитие компании

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта и профессиональным задачам

Профессиональные действия (ОТФ)[1]	Код этапа	Результаты обучения
Разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений);	ПКр-1	*знания:* - основных концепций стратегического менеджмента; - сущности и методов стратегического менеджмента; - современных достижений в сфере теории и практики стратегического менеджмента; -составляющих элементов и методов разработки стратегии
		умения: - проводить стратегический анализ, применять теоретические подходы к оценке существующего состояния; - выбирать наиболее эффективные методы управления стратегического развития; - обосновывать условия выбора и формирования оптимальноной стратегии организации.

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

		навыки: - вырабатывает стратегию действий, направленную на устранение рисков возникновения проблемных ситуаций

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.ДВ.03.02 «Стратегическое управление развитием» изучается на 2 курсе, в 3 семестре и общая трудоемкость составляет 5 зачетных единиц.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области менедмента, теории организации, а также на приобретенные ранее умения и навыки применения методов исследования, подбора диагностических методик, исследования организационных проблем.

Дисциплина реализуется параллельно с изучением Риск-менеджментом; Разработкой и принятием управленческих решений.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся представлены в табл. 2

Таблица 2.

Количество академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**				
		Всего	**Семестры**			
			1	2	3	4
Очная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***50***			50	
лекционного типа (Л)		***16***			16	
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***32***			32	
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)		***2***			2	
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***94***			94	
Промежуточная аттестация	**форма**	***экзамен***				
	час.	***36***			36	
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***180/5***				

Вид учебных занятий и самостоятельная работа	**Объем дисциплины, час.**			
	Всего	**Курсы**		
		1	2	3
Заочная форма обучения				
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:				
лекционного типа (Л)	***8***		***8***	
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)				
практического (семинарского) типа (ПЗ)	***8***		***8***	
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)				
Самостоятельная работа обучающихся	***155***		***155***	

(СР)					
Промежуточная аттестация	**форма**	***экзамен***	***экзамен***		
	час.	***9***	***9***		
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***180/5***		***180/5***	

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР	
Очная форма обучения							
Тема 1	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	18	2		4		12
Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	18	2		4		12
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	18	2		4		12
Тема 4	Стратегии функционального уровня	18	2		4		12
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	18	2		4		12
Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	18	2		4		12
Тема 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	18	2		4		12
Тема 8	Поглощение и реструктуризация фирм	16	2		4		10
Промежуточная аттестация		36					
КСР		2					
	Всего:	**180**	**16**		**32**		**94**

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.		
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий	СР

			Л	ЛР	ПЗ	КСР	
Заочная форма обучения							
Тема 1	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	21	2		4		15
Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	21	2		4		15
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	21	2		4		15
Тема 4	Стратегии функционального уровня	21	2		4		15
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	21	2		4		15
Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	21	2		4		15
Тема 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	21	2		4		15
Тема 8	Поглощение и реструктуризация фирм	22	2		4		16
Промежуточная аттестация		9					
КСР		2					
	Всего:	**180**	**8**		**8**		**155**

Таблица 4.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем
Тема 1	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	Конкурентный ландшафт XXI столетия: глобализация экономики и технологические изменения. Стратегические намерения и стратегическая миссия. Видение, ценности и цели корпорации. Stakeholders, их классификация, особые требования и контроль за стратегическим выбором. Работа с группами стейкхолдеров, противоречия интересов стейкхолдеров. Case Study: сможет ли Cisco удовлетворить запросы всех заинтересованных групп? Разработка эффективных стратегий. Стратегии корпоративного, бизнес-, функционального и операционного уровня. Планирование в условиях сложности и неопределенности. Стратегический менеджмент в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор. Case Study: стратегическое планирование в компании Royal Dutch/Shell. Предсказание результатов стратегических решений. Стратегия и этика. Процесс стратегического управления.

Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	Общее, отраслевое и конкурентное окружение фирмы. Анализ на макроуровне: PESTEL. Анализ внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка. Сегменты общего окружения: демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический. Степень турбулентности окружающей среды и ожидаемая скорость роста рынка. Case Study: мороженое Unilever защищает свои позиции на европейском рынке. Анализ SWOT. Пять движущих сил конкуренции по Портеру: угроза входа новых игроков, переговорная сила поставщиков, переговорная сила потребителей, угроза со стороны замещающих продуктов, интенсивность соперничества среди конкурентов. Приложения модели Портера: сталелитейная и фармацевтическая отрасли. Case Study: барьеры на входе в пивоваренную отрасль в Японии. Шестая конкурентная сила: дополняющие фирмы и кооперативное окружение. Углубленный анализ ближайших конкурентов. Сильнейшие и слабейшие конкуренты. Вероятные стратегические ответы соперников. Конкурентные силы в процессе эволюции отраслей: эмбриональные, растущие, зрелые и умирающие отрасли. Сети, франчайзинг и конкурентное преимущество в сервисных отраслях. Интерпретация отраслевого анализа. Стратегические группы. Ограничения модели пяти сил конкуренции и стратегических групп: инновации, структура отраслей и различия компаний. Государство и конкурентное преимущество.
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	Создание стоимости. Ресурсы фирмы: наличные, пороговые и уникальные. Способности фирмы. Обучение и неявное знание в составе фирмы. Ключевая компетенция. Case Study: ресурсы и способности Microsoft. Роль эффективности, качества, инноваций и внимания к потребителям в построении конкурентного преимущества. Критерии устойчивого конкурентного преимущества. Барьеры на пути имитации, способности конкурентов и динамизм отрасли. Стратегический анализ издержек и цепочки стоимости. Case Study: создание стоимости в фармацевтической компании Pfizer. Outsourcing как мировая тенденция в экономике. Case Study: работа с долгосрочными поставщиками в компании Marks&Spencer. Причины

Тема 4	Стратегии функционального уровня	Достижение превосходства в эффективности. Производство и эффективность: экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта. Case Study: внедрение Lean Production System на предприятиях. Управление поставками и система Just In Time. Эффективность в использовании информации, R&D и человеческих ресурсов. Достижение превосходства в качестве. Международные стандарты ISO 9000 «Системы менеджмента качества. Концепция Total Quality Management. Case Study: система
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	Анализ потребителей. Эффективное управление отношениями с покупателями. Определение круга потребителей, их нужд и ключевой компетенции, необходимой для их удовлетворения. Потребительские нужды и дифференциация продуктов. Потребительские группы и сегментация рынков. Типы бизнес-стратегий. Case Study: можно ли имитировать систему деятельности Southwest Airlines? Стратегия лидерства по издержкам и ее конкурентные риски. Case Study: как компания E*Trade использует Интернет, чтобы заработать на преимуществе низких издержек. Стратегия дифференциации, ее пределы и конкурентные риски. Стратегия фокусирования и ее конкурентные риски. Case Study: удовлетворение уникальных потребностей – эксклюзивная обувь и автомобили. Интегрированная стратегия лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные риски. Case Study: удержит ли McDonald’s завоеванную в
Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	Вероятность ответных действий: типы конкурентной стратегии, репутация фирмы и ее зависимость от рынка. Динамика конкуренции: рынки с быстрыми, медленными и стандартными циклами. Стратегии во фрагментированных отраслях: образование сетевого бизнеса, франчайзинг, горизонтальные слияния, online business. Case Study: как eBay произвел революцию в аукционном деле. Стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция. Case Study: война в Стране Игрушек. Стратегия поставок и дистрибуции в зрелых отраслях: Compaq против Dell. Стратегии конкуренции на международных рынках. Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков. Стратегии восстановления рыночной позиции. Стратегии в высокотехнологичных отраслях: использование инноваций, время входа на рынок, конкуренция за стандарты.Case Study: грузовики и электронная торговля – конкурентное соперничество между FedEx и UPS. Анализ конкурентов: общность рынков и схожесть ресурсов. Стратегические и

Теман 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	Производство стоимости посредством вертикальной интеграции. Case Study: специализированные активы и вертикальная интеграция в алюминиевой промышленности. Аргументы против вертикальной интеграции: бюрократические издержки и пределы управляемости. Альтернативы вертикальной интеграции: кооперативные отношения и стратегические поставки. Основания для диверсификации. Корпоративный портфель: анализ роста рыночной доли, матрица BCG, матрица материнской фирмы, матрица связанности. Низкий, умеренный и высокий уровни диверсификации. Связанная диверсификация. Операционная связанность: общая деятельность. Корпоративная связанность: перенос ключевой компетенции. Case Study: Студия Disney и многосторонняя конкуренция между медиа-фирмами. Одновременная операционная и корпоративная связанность. Case Study: Vivendi – от технологий обработки воды до мирового медиа-гиганта. Несвязанная диверсификация. Реструктуризация и эффективное перераспределение на внутренних рынках капитала. Синергия и экономия на масштабе. Проблемы с достижением синергии: слабая координация бизнеса, риски покупки активов, внутреннее развитие новых подразделений. Стимулы,
Теман 8	Поглощение и реструктуризация фирм	Case Study: Hewlett-Packard поглощает Compaq: зависть к IBM или удачный бизнес-ход? Популярность стратегий слияния и поглощения. Case Study: образование фармацевтического гиганта GlaxoSmithKline в результате слияния равных по силе компаний. Различия между слияниями, поглощениями и захватами. Причины поглощений. Проблемы в достижении успеха в результате поглощений. Case Study: была ли попытка GE поглотить Honeywell стратегически верной? Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм. Пересмотр корпоративного портфеля. Case Study: портфельное планирование в швейцарской фармацевтической компании Ciba-Geigy. Ограничения портфельного планирования. Корпорация как портфель ключевых

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся:

опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), реферат (Р), дикуссия (Д), задание (З)

4.1.2. Промежуточная аттестация проводиться в форме экзамена.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Тема 1 «Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность»

Дискуссия.

- Конкурентный ландшафт XXI столетия: глобализация экономики и технологические изменения.;
- Стратегические намерения и стратегическая миссия. Видение, ценности и цели корпорации.;
- Stakeholders, их классификация, особые требования и контроль за стратегическим выбором.;
- Стратегия и этика. Процесс стратегического управления.

Вопросы к обсуждению:

- Работа с группами стейкхолдеров, противоречия интересов стейкхолдеров. Case Study: сможет ли Cisco удовлетворить запросы всех заинтересованных групп?
- Стратегический менеджмент в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор;
- Предсказание результатов стратегических решений.

Тема 2 «Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ »

Опрос:

- Общее, отраслевое и конкурентное окружение фирмы.
- Анализ на макроуровне: PESTEL. Анализ внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка.
- Сегменты общего окружения: демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический. Степень турбулентности окружающей среды и ожидаемая скорость роста рынка. Анализ SWOT.
- Пять движущих сил конкуренции по Портеру: угроза входа новых игроков, переговорная сила поставщиков, переговорная сила потребителей, угроза со стороны замещающих продуктов, интенсивность соперничества среди конкурентов. Приложения модели Портера: сталелитейная и фармацевтическая отрасли. Case Study: барьеры на входе в пивоваренную отрасль в Японии.
- Шестая конкурентная сила: дополняющие фирмы и кооперативное окружение. Углубленный анализ ближайших конкурентов.
- Сильнейшие и слабейшие конкуренты.
- Вероятные стратегические ответы соперников. Конкурентные силы в процессе эволюции отраслей: эмбриональные, растущие, зрелые и умирающие отрасли. Сети,

франчайзинг и конкурентное преимущество в сервисных отраслях. Интерпретация отраслевого анализа.

- Стратегические группы. Ограничения модели пяти сил конкуренции и стратегических групп: инновации, структура отраслей и различия компаний.
- Государство и конкурентное преимущество.

Задание: Разработка модели

Case Study: мороженое Unilever защищает свои позиции на европейском рынке.

Тема 3 « Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция»

Дискуссия:

Вопросы к обсуждению:

- Создание стоимости. Ресурсы фирмы: наличные, пороговые и уникальные. Способности фирмы. Обучение и неявное знание в составе фирмы. Ключевая компетенция.

Критерии устойчивого конкурентного преимущества. Барьеры на пути имитации, способности конкурентов и динамизм отрасли. Стратегический анализ издержек и цепочки стоимости. Case Study: создание стоимости в фармацевтической компании Pfizer. Outsourcing как мировая тенденция в экономике.

- Причины провалов корпоративной стратегии: организационная инерция, стратегические обязательства, парадокс Икара. Пути поддержания устойчивого конкурентного преимущества: обучение и постоянное улучшение продуктов, следование лучшей отраслевой практике, преодоление инерции.

Задание:

На занятии разрабатываются критерии классификации исследований: участие персонала в их проведении, организованность, цель исследования, информационное обеспечение, ресурсы, время.

Case Study: ресурсы и способности Microsoft. Роль эффективности, качества, инноваций и внимания к потребителям в построении конкурентного преимущества. Case Study: работа с долгосрочными поставщиками в компании Marks&Spencer.

Тема 4 «Стратегии функционального уровня»

Дискуссия. Вопросы к обсуждению:

- Достижение превосходства в эффективности.
- Производство и эффективность: экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта.
- Эффективность в использовании информации, R&D и человеческих ресурсов. Достижение превосходства в качестве. Международные стандарты ISO 9000 «Системы менеджмента качества.
- Концепция Total Quality Management.
- Достижение превосходства в инновациях. Построение инновационных компетенций.

Выполнение заданий.

На занятии студенты по группам выполняют практические задания по разработке и обосновании показатеейи эффективности и результативности

Case Study: внедрение Lean Production System на предприятиях. Управление поставками и система Just In Time.

Case Study: система улучшения качества Six Sigma в компании General Electric.

Case Study: что случилось с проектом цифровых компакт-кассет?

Тематика эссе по вопросу «методы исследований в менеджменте»:

- Методы стратегических исследований в системе экономических наук.
- Роль и задачи управленческой экономики в подготовке специалистов управленческого профиля.
- Спрос и величина спроса.
- Индивидуальный и рыночный спрос.
- Факторы спроса.
- Функция спроса.
- Закон спроса и кривая спроса.
- Эффекты Гиффена, Веблена.
- Предложение и величина предложения.
- Функция предложения.
- Закон предложения.
- Изменение предложения и величины предложения.
- Взаимодействие спроса и предложения.
- Понятие рыночного равновесия, равновесной цены и равновесного количества.
- Излишек потребителя.
- Излишек производителя.
- Регулирование рынка.
- Влияние налогов и субсидий на равновесную цену и равновесное количество. Административный контроль над ценами и рыночный механизм.

Тема 5 «Стратегии бизнес-уровня»

Опрос:

- Анализ потребителей.
- Эффективное управление отношениями с покупателями.
- Определение круга потребителей, их нужд и ключевой компетенции, необходимой для их удовлетворения.
- Потребительские нужды и дифференциация продуктов.
- Потребительские группы и сегментация рынков.
- Типы бизнес-стратегий.
- Стратегия фокусирования и ее конкурентные риски.
- Интегрированная стратегия лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные риски.
- Наступательные и оборонительные стратегии.
- Стимулы превзойти конкурентов и преимущества первого шага.
- Стратегический маркетинг как активный маркетинговый процесс с долгосрочным горизонтом плана, направленный на превышение среднерыночных показателей путём
- Стратегия дифференциации, ее пределы и конкурентные риски.

Задание:

Case Study: можно ли имитировать систему деятельности Southwest Airlines? Стратегия лидерства по издержкам и ее конкурентные риски.

Case Study: как компания E*Trade использует Интернет, чтобы заработать на преимуществе низких издержек.
Case Study: удовлетворение уникальных потребностей – эксклюзивная обувь и автомобили
Case Study: удержит ли McDonald's завоеванную в прошлом славу?

Тема 6 «Конкурентное соперничество и динамика конкуренции»

Дискуссия:

Вопросы к обсуждению:

- Вероятность ответных действий: типы конкурентной стратегии, репутация фирмы и ее зависимость от рынка.
- Динамика конкуренции: рынки с быстрыми, медленными и стандартными циклами.
- Стратегии во фрагментированных отраслях: образование сетевого бизнеса, франчайзинг, горизонтальные слияния, online business.
- Стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция.
- Стратегии конкуренции на международных рынках.
- Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков.
- Стратегии восстановления рыночной позиции.
- Стратегии в высокотехнологичных отраслях: использование инноваций, время входа на рынок, конкуренция за стандарты.
- Стратегические и тактические действия в конкурентном соперничестве.
- Вероятность конкурентной атаки: стимулы к начальным действиям, размер фирмы и качество продукта.

Выполнение заданий.

На занятии студенты по группам выполняют практические задания по примерам моделирования бизнес-процессов, обосновывая преимущества и недостатки моделирования как метода исследования в менеджменте.

Case Study: как eBay произвел революцию в аукционном деле.

Case Study: война в Стране Игрушек. Стратегия поставок и дистрибуции в зрелых отраслях: Compaq против Dell.

Case Study: грузовики и электронная торговля – конкурентное соперничество между FedEx и UPS. Анализ конкурентов: общность рынков и схожесть ресурсов.

Case Study: использование различных стратегий в «войне самолетов» между Boeing и Airbus. Case Study: как Lehman Brothers обыграл своих соперников на рынке инвестиционных банковских услуг.

Тема 7 «Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация»

Дискуссия:

Вопросы к обсуждению:

– Производство стоимости посредством вертикальной интеграции.

– Аргументы против вертикальной интеграции: бюрократические издержки и пределы управляемости.

– Альтернативы вертикальной интеграции: кооперативные отношения и стратегические поставки.

– Основания для диверсификации.

– Корпоративный портфель: анализ роста рыночной доли, матрица BCG, матрица материнской фирмы, матрица связанности.

– Низкий, умеренный и высокий уровни диверсификации. Связанная диверсификация.

– Операционная связанность: общая деятельность. Корпоративная связанность: перенос ключевой компетенции.

– Одновременная операционная и корпоративная связанность.

– Несвязанная диверсификация.

– Реструктуризация и эффективное перераспределение на внутренних рынках капитала.

– Синергия и экономия на масштабе.

– Проблемы с достижением синергии: слабая координация бизнеса, риски покупки активов, внутреннее развитие новых подразделений.

– Стимулы, ресурсы и мотивы менеджеров в процессе диверсификации.

– Диверсификация, результаты деятельности и стратегическое преимущество.

– Соответствие стратегии и ресурсов.

Выполнение заданий.

Case Study: специализированные активы и вертикальная интеграция в алюминиевой промышленности.
Case Study: Студия Disney и многосторонняя конкуренция между медиа-фирмами.
Case Study: Vivendi – от технологий обработки воды до мирового медиа-гиганта.

Тема 8 «Поглощение и реструктуризация фирм»

Дискуссия:

Вопросы к обсуждению:

– Различия между слияниями, поглощениями и захватами.

– Причины поглощений.

– Проблемы в достижении успеха в результате поглощений.

– Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм.

– Пересмотр корпоративного портфеля.

– Ограничения портфельного планирования.

– Корпорация как портфель ключевых компетенций

Выполнение заданий.

Case Study: Hewlett-Packard поглощает Compaq: зависть к IBM или удачный бизнес-ход? Популярность стратегий слияния и поглощения.

Case Study: образование фармацевтического гиганта GlaxoSmithKline в результате слияния равных по силе компаний.

Case Study: портфельное планирование в швейцарской фармацевтической компании Ciba-Geigy.

Case Study: была ли попытка GE поглотить Honeywell стратегически верной?

4.3. Материалы для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Для оценки компетенций УК-1, ОПК ОС-3, ОПК ОС-4 используются следующие материалы:

- Для проверки знаний - вопросы.
- Для проверки умений - тесты.
- Для проверки навыков практического применения методов деловой коммуникации – практико-ориентированные задания.

Перечень вопросов к экзамену

1. Сущность стратегического управления.
2. Понятия «внешняя» и «внутренняя» среда организации и их основные компоненты.
3. Анализ внешней среды организации.
4. Анализ внутренней среды организации.
5. Методы стратегического анализа среды.
6. SWOT-анализ (этапы осуществления, матрица).
7. Миссия организации (условия и факторы ее формирования).
8. Цели организации, их особенности и виды.
9. Понятие «стратегия организации», ее особенности.
10. Уровни стратегии (корпоративная, деловая, функциональная и операционная).
11. Стратегии концентрированного и интегрированного роста.
12. Стратегия диверсифицированного роста и стратегия сокращения.
13. Рыночная стратегия фирмы.
14. Выбор стратегии фирмы.
15. Модель чистой конкуренции и олигополия.
16. Монополистическая конкуренция и монополия.
17. Конкурентные стратегии по М.Портеру.
18. Задачи и стадии реализации стратегии.
19. Стратегические изменения фирмы.
20. Мероприятия и методы, способствующие успеху стратегических изменений.
21. Стили руководства в проведении стратегических изменений.
22. Задачи и структура стратегических изменений.
23. Понятие «жизненного цикла продукта». Фазы жизненного цикла. Влияние ЖЦП на стратегические решения.
24. Продуктовая стратегия фирмы.
25. Матрица Бостонской консультативной группы.
26. Модель консалтинговой компании Артур Д. Литтл (ADL/LC).
27. Выявление ключевых факторов успеха (КФУ).
28. Организационная культура фирмы (содержание, факторы, виды).
29. Организационная культура фирмы и ее стратегия.
30. Определения стратегии по Г. Минцбергу.
31. Принципы и система стратегического управления.
32. PEST-анализ внешней среды организации.
33. Анализ стратегических факторов внешней среды организации.
34. Анализ жизненного цикла организации.
35. Процесс разработки стратегии.
36. Формирование стратегии фирмы.
37. GAP-анализ в разработке стратегии организации.
38. Стратегия и конкурентное преимущество.
39. Конкурентный анализ в разработке стратегии организации.
40. Анализ конкурентных преимуществ товара и фирмы.
41. Базовые стратегии роста организации.

42. Сущность отраслевых стратегий и пути их реализации.
43. Портфельный анализ.
44. Разработка стратегии роста с использованием матрицы Ансоффа «товар – рынок».
45. Разработка стратегии роста с использованием матрицы БКГ.
46. Система бизнес-стратегий: модель GE-McKinsey (матрица «Дженерал Электрик – «МакКинзи»).
47. Метод сценарного моделирования.
48. Методика использования слабых сигналов.
49. Система стратегического контроллинга.
50. Выбор организационной структуры, соответствующей принятой стратегии.

Тест по дисциплине

1. Характерные особенности стратегических решений:
инновационны по своей природе
направлены на решение конкретных задач
неопределенны по своей природе
субъективны по своей природе
объективны по своей природе
множество альтернатив вполне определено

2. Наиболее часто повторяющаяся ошибка при реализации новой стратегии
отсутствие необходимых ресурсов
неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование
плохое знание внешнего рынка
новая стратегия автоматически налагается на старую структуру

3. Факторы, которые включает в себя понятие стратегического менеджмента:
организационные
социальные
экономические
правовые
политические
исследования ситуации и развития компании

4. Руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а скорее, чувство основной цели фирмы – это …
политика
тактика
миссия
видение
план

5. Стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления – бюджетирования, перспективного и стратегического планирования.
да
нет

6. Важнейшие вопросы, в ответе на которые заключается сущность стратегического менеджмента:
в каком положении предприятие находится в настоящее время
какие конкуренты имеют более сильные позиции по отношению к предприятию
реальны ли установленные цели
в каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет
каким способом достигнуть желаемого

7. Перефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет: «Стратегическое планирование — это управление по планам, а стратегический менеджмент – это управление по…»
ориентирам
целям
программам
результатам
проектам

8. Определите последовательность этапов в развитии корпоративного управления:
1. бюджетирование
2. долгосрочное планирование
3. стратегическое планирование
4. стратегический менеджмент

9. Основные различия между стратегическим управлением на коммерческом предприятии и в государственном учреждении
на коммерческом предприятии можно организовать стратегическое управление, а в государственном учреждении — нельзя
на коммерческом предприятии есть миссия, а в государственном учреждении ее нет
различий нет
имеются различия в способах формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности

10. Функциональный анализ внешней среды деятельности предприятия должен проводиться …
собранием акционеров
планово-экономической службой
службой маркетинга
генеральным директором
бухгалтерией

11. К числу стратегических решений можно отнести:
реконструкцию предприятия
внедрение новой технологии
пересмотр условий поставки
выход на новые рынки сбыта
приобретение, слияние предприятий
внедрение новой системы мотивации персонала
пересмотр критериев итогового контроля качества продукции

12. Высший уровень стратегического менеджмента — … уровень.
деловой
корпоративный
функциональный

13. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом
военные стратеги и мыслители
философы древности и военные стратеги
немецкие военные стратеги
китайские философы

14. Характеристики, которыми должны обладать цели, согласно принципа SMART:
приемлемость
измеримость
определенность во времени, сроках достижения
достижимость

гибкость
сопоставимость
взаимная поддержка
конкретность
согласованность

15. По очередности достижения цели делятся на …
большие и малые
краткосрочные, промежуточные и долгосрочные
конкурирующие, независимые и дополнительные
экономические и неэкономические

16. Цель организации – это …
философия и предназначение, смысл существования организации
предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должны быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки
конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремиться добиться группа, работая вместе

17. Решающее из восьми ключевых пространств установления целей
положение на рынке
инновации
производительность
ресурсы
доходность (прибыльность)
управленческие аспекты
персонал: выполнение трудовых функций и отношение к работе
социальная ответственность

18. Уровень целеобразования, который, по мнению А.И. Пригожина, соответствует реактивный (приспособительный) стиль управления
телеономия
целенаправленному
целеустремленному

19. Строительство или приобретение новых магазинов и складских помещений, реконструкция или модернизация действующих магазинов, формирование эффективного портфеля финансовых инструментов и т.п. – это … цели.
маркетинговые
финансово-экономические
инвестиционные
инновационные
организационные

20. Стадии жизненного цикла, на которых используется стратегическая модель развития предприятия «ускоренный рост»
рождение
детство
юность
ранняя зрелость
окончательная зрелость (стабильность)
старение

21. Определение миссии в узком понимании О.С. Виханского
предназначение организации, определение ее роли в обществе, экономике
цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде. Миссия является комплексной целью, она включает как внутренние, так и внешние ориентиры деятельности фирмы
сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине

существует организация
четко выраженная общая цель деятельности организации

22. Элементы, которые, по мнению Э.А. Уткина, должна включать миссия организации
описание продуктов
основные заинтересованные группы
характеристика рынка
цели организации
стратегическое намерение или видение
технология
внутренняя концепция
внешний образ компании, ее имидж

23. Оценка стоимости стратегических программ элементным методом предполагает …
сравнение с аналогичными программами, реализовывавшимися в прошлом на самой фирме или со стоимостью аналогичных программ, реализуемых конкурентами
калькуляцию затрат на каждый из видов работ, входящих в программу
выделение элементов затрат по их видам в целом по программе

24. Понимание термина «угрозы и возможности»
в буквальном смысле
анализ угроз и возможностей — это стандартная процедура в стратегическом управлении
обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде
художественный образ

25. Перед началом анализа в распоряжении организации находится достаточно много информации, часть которой не понадобится в дальнейшем. Своеобразные «фильтры», позволяющие отсеивать ненужную информацию:
технология
цели
стратегия
миссия

25. Кто предлагает рассматривать внимание менеджера как ограниченный ресурс, влияющий на процесс принятия управленческих решений.
М.Портер
Г. Саймон
Б. Карлофф
П. Друкер

26. Кто предложил модель пяти сил конкуренции в отрасли
Б. Карлофф
М.Портер
Г. Саймон

27. Составляющие внешней среды
микроокружение
мегаокружение
макроокружение
миниокружение

28. SWOT-анализ включает …
анализ возможностей организации и вероятных угроз
анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами
анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков
все отмеченное выше

29. Различия STEP и SWOT анализов:
SWOT анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации
предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда

организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда
SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ — ее возможностей и внешних угроз

30. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что …
окружение не будет изменяться
в окружении не будет происходить качественных изменений
в окружении постоянно будут происходить изменения

31. Исходный этап процесса стратегического управления
анализ среды
определение миссии фирмы
определение целей фирмы
выработка стратегий поведения фирмы на рынке

32. Общеметодологические принципы, которые должны лежать в основе анализа среды деятельности предприятия
принцип конкурентоспособности
динамический принцип и принцип сравнительного анализа
метод наблюдения
системный подход
принцип учета специфики предприятия
сравнительный подход
комплексный анализ

33. Стратегическая зона хозяйствования — это …
зона наибольшего хозяйственного риска
перспективный сегмент рынка
сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход
свободная экономическая зона

34. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам … ранга.
высокого
низкого
среднего

35. Конкуренция между городами возникает по поводу …
привлечения квалифицированных кадров
привлечения капиталов
привлечения капиталов и кадров
продажи продукции, производимой на территории данных городов

36. Центральная компетенция — это …
компетенция чиновников центральных министерств и ведомств
компетенция управленческого персонала фирмы
компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции
уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом

37. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?
сильные стороны
слабые стороны
возможности
угрозы

38. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон,

выявление стратегических проблем – это …
STEP – анализ
SWOT- анализ
управленческий анализ»
проблемный анализ

39. SWOT-анализ происходит на … ступени ситуационного анализа.
1-й
2-й
3-й
4-й
5-й

40. Форма представления результатов ситуационного анализа включает:
мнения специалистов
анализ конкурентной силы
таблица профиля среды организации
главные стратегические действия (проблемы), которые компания должна учесть
индикаторы стратегической деятельности
публикации по проблемам организации
заключение относительно конкурентной позиции +
матрица «Внутренние сильные стороны – внутренние слабости, внешние благоприятные возможности – внешние угрозы»

41. Принцип, позволяющий исключить из рассмотрения факторы внутренней среды предприятия, не оказывающие влияния на его взаимоотношения с внешней средой
«Бритва Якокка»
«Бритва Оттава»
«Бритва Оккама»
«Бритва Джилетт»

42. Основные виды деятельности в цепочке ценностей:
материально-техническое обеспечение
продажи
закупки
управление людскими ресурсами
производство
коммуникации
анализ конкурентоспособности

43. Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика организации
уровень специализации поставщика
концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами
темпы инфляции и нормы налогообложения
последовательность в разработке продуктов
рост доходов ниже среднего

44. Характеристики корневых компетенций фирмы:
они должны предоставлять возможность создавать особую ценность для потребителя
их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам
они могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках
это знания, умения и положение фирмы на рынке
это совокупность определенных ключевых факторов успеха
все перечисленные
правильных ответов нет

45. Элементы интегральной модели организации, по мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона, не подходящие к формированию внутренней среды организации:
цели

бизнес-процессы
технология
люди
миссия
власть
стратегия
культура организации
структура

46. Критерии успешной стратегии

соответствие среде
конкурентное преимущество
эффективность
полнота охвата всех ключевых аспектов деятельности
внутренняя согласованность составляющих
допустимая степень риска
гибкость

47. Стратегия управления персоналом относится к … стратегиям.

функциональным
базовым
корпоративным
отраслевым

48. Классификационные признаки систематизации стратегий

стадия жизненного цикла отрасли
относительная сила отраслевой позиции организации
организационная структура управления
степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе
базовая концепция достижения конкурентных преимуществ
уровень принятия решений
все перечисленные
правильных ответов нет

49. Базовые стратегии:

стратегия роста
стратегия сокращения
стратегия достижения конкурентных преимуществ
комбинированная стратегия
стратегия лидера

50. Критерии действительно эффективной стратегии фирмы:

ментальная правильность выбираемой (разрабатываемой) стратегии
ситуационность
уникальность
будущая неопределенность как стратегическая возможность
гибкая адекватность
системность
взаимодополняемость

51. Стратегия конкурентного поведения последователя за лидером предполагает …

активную атаку на лидера
ведение интенсивной конкурентной борьбы
реализацию стратегий инноваций
охрану своей доли рынка, удержание своих клиентов

52. Основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке:

лидерство в минимизации издержек
стратегии поведения в конкурентной среде

специализация в производстве продукции
фиксирование определенного сегмента рынка и концентрация усилий фирмы на этом рыночном сегменте

53. Интегрированный рост организации предполагает …
развитие продукта (его совершенствование или создание нового)
реализацию технологически новой продукции на существующих рынках
реализацию технологически новой продукции на новых рынках
получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо за конкурентами

54. Стратегия минимизации издержек (лидерства по издержкам) нацелена на …
обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами
приданию продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов
наем и тренинг такого персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов
более выгодного имиджа организации, рекламной марки продукта (то есть брэнда)

55. Организационные уровни пирамиды разработки стратегии для диверсифицированной компании:
корпоративный
бизнес-стратегии
функциональные стратегии
операционные стратегии
все перечисленные
правильных ответов нет

56. Выделите наиболее значимые факторы, влияющие на стратегию компании:
экономические, социальные, политические, юридические, экологические
условия конкуренции, общая привлекательность отрасли
возможности и угрозы
общие ценности и корпоративная культура
личные амбиции, этические принципы высшего руководства компании
сильные и слабые стороны компании, компетенции и конкурентные возможности
все перечисленные
правильных ответов нет

57. Организационные уровни пирамиды разработки стратегии для однопрофильной компании:
корпоративный
бизнес-стратегии
высший уровень иерархии
функциональные стратегии (НИОКР, производство, маркетинг, финансы, персонал и др.)
средний уровень иерархии;
операционные стратегии
низший уровень иерархии

58. Цели объединения компаний в стратегические союзы:
сотрудничество в сфере технологий
создание новых товаров
увеличивает окупаемость инвестиций, гибкость и адаптационные возможности компании
совместное формирование новой компетенции
обладает реальной возможностью эффективно управлять общими и административными издержками при увеличении количества звеньев цепочки ценностей
все перечисленные
правильных ответов нет

59. Для компании целесообразно использование стратегии вертикальной интеграции когда она …

создает конкурентное преимущество

повышает эффективность стратегически важных видов деятельности

устранение пробелов в технических или производственных навыках и опыте

выход на рынок с помощью совместных маркетинговых проектов

все перечисленные

правильных ответов нет

60. Стратегическая цель компании, реализующей стратегию лидерства по издержкам

большая доля рынка

чувствительные к потребительской ценности покупатели

узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом

61. Стратегия первопроходца приносит успех, если …

первопроходец получает уникальный имидж и репутацию у покупателей

устранение пробелов в технических или производственных навыках и опыте

в новых технологиях, каналах сбыта и новых поколениях комплектующих

способствует созданию абсолютного преимущества по издержкам

потребности покупателей и способы использования товара разнообразны

публичные заявления руководства компании свидетельствуют о намерении любой ценой сохранить свою долю рынка

первые покупатели сохраняют сильную приверженность компании, совершая повторные покупки

обеспечивает захват незанятых пространств, что затрудняет воспроизведение стратегии конкурентами

62. Отличительная черта ассортимента компании, реализующей стратегию широкой дифференциации

качественная базовая модель товара в нескольких модификациях

большое количество модификаций продукта, широкий выбор, упор на дифференцирующие свойства

диапазон качества от среднего до высокого, количество модификаций от нескольких до многочисленных

63. Тип конкурентного преимущества, который достигается компанией при реализации стратегии оптимальных издержек

лидерство по издержкам

предложение продукции, отличной от продукции других конкурентов

больше потребительской ценности за ту же цену

лидерство по издержкам в обслуживаемой нише рынка

придание товару специфических свойств, ценных в глазах покупателей данного сегмента

64. Стратегическая цель компании, реализующей стратегию широкой дифференциации

большая доля рынка

чувствительные к потребительской ценности покупатели

узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом

65. Приоритеты в маркетинге компании, которая реализует сфокусированные стратегии на базе низких издержек и широкой дифференциации

придание товару тех свойств, за которые потребитель согласен платить; повышение цены товара для покрытия издержек дифференциации

попытка представить как преимущество те свойства товара, которые обеспечивают низкие издержки

анализ уровня удовлетворения потребителей набором свойств и характеристик товара, соответствующих вкусам и/или специфическим потребностям сегмента

снижение цены ниже уровня конкурентов на аналогичные товары или сохранение цены на уровне конкурентов с приданием товару дополнительных свойств

66. Стратегическая цель компании, реализующей сфокусированные стратегии на базе низких издержек и широкой дифференциации:

большая доля рынка

чувствительные к потребительской ценности покупатели

узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом

67. Условия, в которых целесообразно компании выбирать стратегию лидерства по издержкам

существует сильная конкуренция по цене

стандартный или предназначенный для широкого потребителей товар

потребности покупателей и способы использования товара разнообразны

отрасль отличается стремительностью технологических и инновационных процессов, и конкуренция идет по быстро меняющимся свойствам товара

новички на рынке снижают цены для привлечения покупателей и создания клиентской базы

68. Стратегическая цель компании, реализующей стратегию оптимальных издержек

большая доля рынка

чувствительные к потребительской ценности покупатели

узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом

69. Стратегические риски для быстро растущих компаний:

попытки компании достичь преимущества одновременно по издержкам, за счет дифференциации и на основе сфокусированной стратегии

запаздывание в адаптации своих компетенций

концентрация на получение краткосрочной прибыли

попытка гарантировать конкурентное преимущество в сферах бизнеса и товарных группах будущего

концентрация усилий на среднесрочных и долгосрочных стратегических инициативах

создание избыточных мощностей

недостаточно быстрое и значительное сокращение издержек

70. Стратегии для компаний – преследователей

наступательная стратегия для захвата доли рынка

стратегия активной обороны

стратегия превосходящего качества

стратегия роста за счет поглощения конкурентов

стратегия специализации

стратегия отличительного имиджа

стратегия демонстрации силы

завоевание лидерства по издержкам

71. Стратегии выхода из кризиса:

распродажа части активов для получения наличных средств и спасения оставшейся части бизнеса

устранение пробелов в технических или производственных навыках и опыте

пересмотр текущей стратегии

придание товару тех свойств, за которые потребитель согласен платить; повышение цены товара для покрытия издержек дифференциации

принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов

сокращение издержек

все перечисленные

правильных ответов нет

72. Стратегии компаний в сегментированных отраслях

создание стандартных подразделений компании

завоевание лидерства по издержкам

товарная специализация

потребительская специализация

географическая специализация

стратегия активной обороны

стратегия превосходящего качества

стратегия отличительного имиджа

стратегия активной обороны

73. Наиболее эффективные стратегии в формирующихся отраслях

стратегия инноваций

совершенствование деятельности (значительные изменения в управлении, улучшение качества выпускаемой продукции)

захват наиболее емкой потребительской ниши, чтобы таким образом использовать эффект масштаба и успешно противодействовать конкурентам

стратегия «снятия сливок»

поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося спроса

стратегия формирования фирменной торговой марки (бренда)

стратегия «сбора урожая» (управляемого сокращения инвестиций с целью максимизации потока доходов)

стратегия прямой атаки на лидера или неотступного следования за ним

дезинформации конкурентов, способствование их массовому выходу из отрасли

74. Стратегические риски в зрелых отраслях:

попытки компании достичь преимущества одновременно по издержкам, за счет дифференциации и на основе сфокусированной стратегии

запаздывание в адаптации своих компетенций

концентрация на получение краткосрочной прибыли

попытка гарантировать конкурентное преимущество в сферах бизнеса и товарных группах будущего

концентрация усилий на среднесрочных и долгосрочных стратегических инициативах

создание избыточных мощностей

недостаточно быстрое или недостаточно значительное сокращение издержек

75. Оптимальные варианты конкурентных стратегий на динамичных рынках:

реагирование на изменения

прогнозирование изменений

сужение номенклатуры производимой продукции, чтобы максимально использовать эффект масштаба

управление изменениями рынка

наступательная стратегия для захвата лидерства в отрасли

поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося спроса

76. Конкурентные стратегии для зрелых отраслей:

ассортимента и количества товарных групп

оптимизация цепочки ценности

поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося спроса

стратегия «снятия сливок»

снижение издержек

сужение номенклатуры производимой продукции, чтобы максимально использовать эффект масштаба

наращивание усилий по продвижению

выход на международные рынки

77. Стратегии для компаний в отраслях на этапе на этапе застоя или спада – это …
сфокусированная стратегия для завоевания самых перспективных сегментов отрасли
стратегия «снятия сливок»
отчетливая дифференциация товара за счет улучшения его качества и обновления
расширение рынка для получения более высокой прибыли
стратегия снижения издержек, завоевание отраслевого лидерства по издержкам
стратегия «сбора урожая» (управляемого сокращения инвестиций с целью максимизации потока доходов)

78. Стратегии для компаний – лидеров отрасли
наступательная стратегия
стратегия активной обороны
стратегия демонстрации силы
стратегия роста за счет поглощения конкурентов
стратегия специализации
стратегия превосходящего качества
стратегия отличительного имиджа

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ЗАДАНИЯ по теме № 1

Практическая ситуация.
Программа развития ООО Лебедянское

Обеспечить:
- устойчивый рост объемов во всех отраслях деятельности;
- без убыточную работу всех отраслей деятельности;
- активизацию закупок сельскохозяйственной продукции

Стоить свою работу в соответствии с заключенными соглашениями с местными органами власти и управления в соответствии с законом РФ «О потребительской кооперации (потребительских обществах и союзах) в РФ», при реализации мер государственной поддержки потребительскую кооперации, указанных в постановлении правительства РФ от 24 января 1994 года № 24. «Вопросы потребительской кооперации РФ» (Собрание актов президента и правительства РФ, 1994 №5 статья №35)

Экономика и финансы.

Для обеспечения удовлетворения сельского населения в продовольственных и промышленных товаров и обеспечения рентабельности работы довести розничный товарооборот не менее:

В 2015 г. 36000т.р.
В 2016 г. 44800т.р.
В 2017 г. 50000т.р.
В 2018 г. 55000т.р.

Обеспечить объем заготовок сельскохозяйственного и вторичного сырья:

В 2015 г. 6360т.р.
В 2016 г. 6500т.р.
В 2017 г. 7000т.р.
В 2018 г. 7700т.р.

Выработать товаров народного потребления:

В 2015г. 3980т.р.

В 2016г. 4030т.р.
В 2017г. 4500т.р.
В 2018г. 5000т.р.

Довести удельный вес собственных источников товарных ресурсов в розничном товарообороте:

В 2015г. до 30%
В 2016г. до 30%
В 2017г. до 35%
В 2018г. до 37%

Для создания источника оборотных средств сокращения потребности в кредитах, усилить организационную работу по кооперированию граждан и пае населению, увеличив в 1.5 раза к 2016 году средний паевой взнос на одного пайщика привлечения заемных средств населения и работников потребкооперации.

Обеспечить оборачиваемость заемных средств не менее 2 раз в месяц. Проводить целенаправленную работу по ускорению товарооборачиваемости и нормализации товарных запасов.

Определить источник покрытия убытков планово убыточных магазинов в отдельных и мало населенных пунктах (льготы по налогам, прибыль от деятельности рынка). Не допускать превышения установленного планового размера убытка.

Не допускать отвлечения оборотных средств в дебиторскую задолженность.

Использовать механизм внутреннего хозрасчета для обеспечения финансовой устойчивости, режимы экономии затрат по магазинам.

Сократить уровень издержек обращения по торговли на 2%, заготовках 1%, в общественном питании на 3%.

Внедрить разработанную систему мер обеспечения экономии и бережливости в хозяйственной деятельности.

Торговая деятельность

Для полного удовлетворения потребностей сельского населения в товарах проводить целенаправленную работу по совершенствованию форм торговли бесперебойному наличию в продаже товаров за счет чего обеспечить пророст розничного товарооборота:

в 2015г в 1.6 раза, за счет совершенствования структуры товара оборота, увеличить объем продажи быстро оборачиваемых и высокодоходных групп товаров, довести удельный вес продажи:

Мороженого не менее 3%
Рыба 5%
Мясо 8%
Плодов и фруктов 5%
Строительных материалов 3%
Электро- товаров 3%

С учетом сезонности спроса расширить ассортимент не продовольственных товаров и довести удельный вес их продажи в общем, товарообороте не менее 15-16%.

Проводить гибкую ценовую политику с учетом изменения коньюктуры рынка покупательского спроса, потока покупателей.

В целях удешевления стоимости товаров и конкурентности на рынке, изыскивать и налаживать долгосрочные партнерские отношения непосредственно с поставщиками, изготовителями.

Проводить целенаправленную работу по ускорению товарооборачиваемости и нормализации товарных запасов, перемещая их между розничными торговыми предприятиями. Довести товарооборачиваемость по продовольственным товарам до 12 дней, по не продовольственным товарам 38 дней.

Используя активные формы торговли обеспечить объемы розничного товарооборота за счет:

А). Еженедельные организации базаров в количестве 4 а/м до 240 т.р.

Б). Организации еженедельных выездов 2 авто магазинов в отдаленных и мало населенных селах до 200т.р.

Гибко реагировать на изменения покупательского потока населения, исходя из местных условий, путем пересмотра режима работы предприятий.

В целях обеспечения стабильной, устойчивой работы, повышения доли собственных оборотных средств установить жесткий контроль со стороны специалистов всех служб за издержками обращения, за расходованием денежных средств на текущий и капитальный ремонт и капитальный ремонт, приобретения основных средств, оборудования, инвентаря. Сократить издержки обращения всего на 120т.р.

В том числе:

А) транспортные расходы на 0,3%

Б) расходы по содержанию зданий на 0,01%

В) расходы по сбору выручки на 0,01%

Для улучшения финансового состояния осуществить перевод всех розничных торговых предприятий с объемом деятельности с выше 20 т.р. на внутренний хозрасчет. Обеспечить при этом материальную заинтересованность работников, увязав уплату и премирование с конечным результатом.

Завершить работы по газификации объектов.

С целью получения оперативных сведений для эффективного управления кооперативным хозяйством внедрить компьютеризацию бухгалтерского и статистического учета по специально разработанной программе.

Общепит

1. За счет совершенствования организации торгового процесса в предприятии общественного питания, более полного охвата потребителей различными формами обслуживания обеспечить валовой товарооборот не менее

В 2015г. 1800т.р.

2. Довести долю выпечки продукции собственного производства не менее 75%

3. Для выполнения объемов по выпуску продукции собственного производства расширить и обновить ассортимент вырабатываемых кулинарных, кондитерских изделий, полуфабрикатов.

Обеспечить выработку:

Сало	70цн.
Полуфабрикатов	250т.р.
Кулинарные	200т.р.
Кондитерские	800т.р

4. С целью более полного удовлетворения сельского населения в продукции собственного производства довести удельный вес отпуска в розничную торговую сеть продукции не менее 40%.

5. Изыскивать и расширять рынки сбыта выработанной продукции.

6. Повысить эффективность использования технологического оборудования в кондитерском цехе и получить прирост объемов т/об за счет повышения производительности труда. Довести нагрузку на жарочный шкаф до 140 кг в смену.

Производство

Увеличить объем производства народного потребления на 29,8% в том числе производство хлеба на 1,2%, кондитерских изделий в 2,5 раза.

Отремонтировать неработающие хлебопекарные печи.

В Агрономской хлебопекарне	1шт.
В Куйманской хлебопекарне	1шт.

Внедрять более совершенные способы приготовления теста. Установить расстоечные камеры в Агрономской и Куйманской хлебопекарнях.

Расширить ассортимент булочных изделий до 30 наименований.

Довести производство кондитерских изделий в месяц:

Печенья	1тн.
Пряники	2тн.
Сухарики	2тн.
Палочки, Бублики	0,2тн.

Осуществить расфасовку хлебобулочных и кондитерских изделий.

Разрабатывать и внедрять в производство высокодоходные виды хлебобулочных и кондитерских изделий.

Освоить выпуск бубликов, хлебных палочек, сахаристых кондитерских изделий.

Ответьте на следующие вопросы, сформулируйте следующие цели:

1.Раскройте содержание целей организации. Как они характеризуют систему управления?

2.Определите количественные и качественные цели?

3.Сформулируйте глобальную цель и цели функционирования организации.

4.Постройте древо целей.

3.Контроль: подготовить текст для сдачи на проверку.

4. Задание на дом: (вариативно) доработать результаты практической работы.

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ЗАДАНИЯ по теме № 2

Ситуация

Устав ОАО «Ле Маз».

Устав Открытого Акционерного Общества «Лебедянский машиностроительный завод» разработан в соответствии с Федеральным Законом Российской Федерации «Об акционерных обществах».

Открытое Акционерное Общество «Лебедянский машиностроительный завод» (в дальнейшем именуемое «Общество») учреждено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации «об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, в акционерные Общества» от 1 июня 1992 года №721, зарегистрировано

Постановлением Главы администрации №357 от 30.10.1992 года. С присвоением номера государственной регистрации №89.

Правовое положение Общества определяется Гражданским кодексом РФ, Федеральным Законом «Об акционерных Обществах» (далее Закон) и настоящим Уставом.

В случае изменения норм действующего законодательства, настоящий Устав действует в части не противоречий их императивным нормам.

По вопросам не нашедшим отражение в настоящем Уставе Общество руководствуется действующим законодательством.

Статья 1.

Наименование и местонахождение общества.

1.1 Полное официальное наименование Общества – открытое Акционерное Общество «Лебедянский машиностроительный завод». Сокращённое фирменное наименование – ОАО «ЛеМаз».

1.2 Местонахождение Общества – 399611, г. Лебедянь, Липецкой области, ул. Машиностроителей, дом №1, телетайп 101425 ЛеМаз, факс (07466) 5-40-14, телекс 101125 YFL RU, телефон 5-04-07. E-mail: lemazagw – li, li pet sk. Su.

Статья №2.

Юридический статус общества

1.1. Общество является: открытым Акционерным Обществом, юридическим лицом, коммерческой организацией. Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени осуществлять имущественные и личные неимущественные права, быть истцом и ответчиком в суде, нести гражданские права и гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых отдельных видов деятельности, требующих специального разрешения при наличие лицензии. Общество имеет круглую печать по своим полным фирменным наименованиям с указанием, места нахождения, штампы, бланки, фирменный знак (символику), банковские счета в рублях и иностранной валюте на территории РФ и за её пределами.

1.2. Общество отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Акционеры Общества не отвечают по его обязательствам, Общества не отвечают по обязательствам акционеров, акционеры несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Статья 3

Ликвидация общества.

1.1 Ликвидация общества влечёт его прекращение без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам.

1.2 Общество может быть ликвидировано в следующих случаях:

- добровольно по решению общего собрания акционеров;
- если стоимость чистых активов общества становится меньше определённого Законом минимального размера уставного капитал;
- по решению суда.

1.3 Общество считается ликвидированным после внесения об этом записи в единый государственный реестр юридический лиц.

1.4 Правовое положение создания и ликвидации Общества регулируется главой Закона.

Председатель собрания С.В. Грицай

Секретарь собрания И.Д. Кущева

Лебедянский машиностроительный завод основан в 1946 году. Завод специализируется на создании, производстве, обслуживании и ремонте насосов, насосных агрегатов.

Сначала завод выпускал поршневые насосы, предназначенные для перекачивания различных жидкостей в народном хозяйстве. Выпуском поршневых насосов завод занимался до 1970 г. ОАО «ЛеМаз» стал выпускать центробежные насосы для перекачки нефти. Также ОАО «ЛеМаз» работает на Министерство обороны Российской Федерации. Он выпускает насосы для подводных лодок. После перестройки завод «ЛеМаз» работает на договорной основе.

В настоящее время завод ведёт направление по завоеванию мирового рынка. В основном заказчиками ОАО «ЛеМаз» являются нефтеперерабатывающие компании, также как «ТНК», «Сибнефть», министерство обороны РФ.

На заводе «ЛеМаз» выпускают 19 видов насосов. Работает порядка 1500 человек. Имеются партнёры – это завод в г. Москве: «Борец», Альметьевский завод «Алмаз». Так как эти заводы являются более перспективными, то они и являются главными конкурентами «ЛеМаз».

В связи с тем, что завод работает на договорной основе, то перспектив для расширения производства у них нет. Завод выпускает около 300 насосов в месяц. Цены на насосы ниже чем на заводах партнёров.

ОАО «ЛеМаз» принимает активное участие в различных выставках, а так же в выставках на мировом уровне. Например, в 2015 году он принимал участие в китайской выставке в Шанхае. Китай заинтересовался продукцией "ЛеМаз".

Что касается рекламы, то ведётся деятельность в этом направлении, ОАО «ЛеМаз» выпускает журнал «Нефтегазовое оборудование», а также различные прайс-листы по назначению и применению каждого насоса в отдельности. Имеется сайт-страничка в Интернете.

Вопросы:

Каковы задачи предприятия с точки зрения основных услуг или изделий, основных рынков и технологий?

Дайте характеристику внешней среды предприятия.

Какие группы людей оказывают влияние на деятельность организации?

Опишите организационную культуру предприятия.

Кто является клиентами организации, какие потребности клиентов удовлетворяет производство?

Сформулируйте узкую миссию предприятия по отношению к полученной прибыли.

Сформулируйте миссию предприятия в широком смысле.

3. Контроль: подготовить текст с письменными ответами для сдачи на проверку.

4. Задание на дом: (вариативно): доработать результаты практической работы, подготовить её для сдачи на проверку.

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ЗАДАНИЯ по теме № 3

Практическая ситуация.
ОТЕЛЬ « ЛАЗУРНЫЙ БЕРЕГ»

Долгое время отель «Лазурный берег» предлагал «рай» отдыхающим. Под умелым руководством Джорджа Смитта отель, расположенный в Италии, получил хорошую репутацию. Смерть господина Смитта поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки Мэри Смитт, двадцатишестилетней дочери мистера Смитта. Ранее Мэри закончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Дело отца необходимо было продолжить, и Мэри начала изучать работу отеля «Лазурный берег». Отель имел 25 спален, 8 из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились. Само здание отеля в некоторых местах выглядело ветхо.

Рассмотрев финансовые показатели, Мэри обнаружила, что в 1995 г. оборот отеля был чуть больше 110 тыс. ам.долл. Это соответствовало среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота в процентах приведена в таблице. Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля.

Кроме «Лазурного берега», на курорте было еще два отеля, и казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон. «Лазурный берег» оставался открытым в течение всего года.

Структура оборота отеля «Лазурный берег» (%)

Статья расхода	«Лазурный берег»	В целом по отрасли
Питание	49	41
Проживание	16	21
Напитки	28	33
Прочее	7	5
Всего	100%	100%

В осенне-зимний сезон в отеле останавливалось небольшое число туристов. Мэри было ясно, что «Лазурный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее отель внутри и снаружи требовал обновления. Мэри решила обратиться в «Кольт» (английское консалтинговое агенство) за советом. «Кольт» предложил провести изменения: 17 спальных комнат без ванных превратить в 10 комнат с ванными за 94 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 35 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 10 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Мэри шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что «Кольт», скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Более того, Мэри обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл., на модернизацию отеля. Теперь Мэри должна была решить, какую рыночную политику она выберет на будущее.

Вопросы.

Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Лазурный берет»?

Как Вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?

Какую стратегию может избрать отель «Лазурный берег» для взаимодействия с окружающей средой?

Выберите стратегию, которая позволит улучшить работу отеля и сделает её наиболее эффективной.

3.Контроль: подготовить текст для сдачи на проверку.

4. Задание на дом: (вариативно) оформит результаты практической работы**.**

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ЗАДАНИЯ
по теме № 4

СИТУАЦИЯ

НАРОДНЫЙ КОМПЬЮТЕР «АМАТА»

Основными покупателями компьютерной техники в России являются крупные государственные и коммерческие структуры. Поэтому все ведущие компьютерные Фирмы ориентируют свой бизнес на этих потребителей. За большие заказы на компьютерную технику идет жесткая конкурентная борьба. Преимущества таких заказов очевидны. Хотя и имеется серьезная угроза того, что задержатся платежи и тогда возникнут серьезные проблемы.

На западе рынок «домашних» ПК сложился давно и постоянно растет. С появлением CD-ROM компьютер занял в домашнем обиходе такое же место, как и телевизор. По оценке американской Ассоциации электронной индустрии, в 1994г. в США объем продаж ПК без учета стоимости программного обеспечения превысил 8млрд. долл. и очень немного отличался от объема продаж телевизоров. В России же рынок «домашних» ПК практически отсутствует. И не только потому, что такой компьютер слишком дорог для большинства россиян, но и потому, что этот рынок никто не создает. Иначе говоря, в настоящее время спрос на «домашний» ПК близок нулю.

Российские производители ПК собирают их из импортных комплектующих. В силу этого их бизнес очень сильно зависит как от ситуации на рынках комплектующих, в первую очередь на рынках Юго-Восточной Азии, так и от политики правительства РФ в отношении таможенных пошлин на эти комплектующие. Это обстоятельство делает данный бизнес в России очень сложным. Не меньшие сложности для компьютерного бизнеса создает и то обстоятельство, что компьютеры отечественной сборки, хотя и более дешевые, но менее качественны, все с большим трудом привлекают к себе внимание покупателей, ориентирующихся в последнее время на более качественную технику западных фирм. В этой ситуации очень немногие компьютерные фирмы продолжают оставаться в этом бизнесе.

Однако ряд фирм, несмотря на все трудности, довольно успешно ведет данный бизнес. К числу таких производителей относится московская фирма «Stins Coman», оборот которой в 1994г. превысил 20 млн. долл. В «Stins Coman» работают свыше 90 человек, основу коллектива составляют выходцы из Министерства авиационной промышленности. В фирме развивается дух причастности к организации. Для этого проводятся коллективные мероприятия, сотрудники обеспечиваются бесплатным питанием в столовой фирмы, живущих в г. Жуковском доставляют на работу в фирменном автобусе. Так, в 1994г. сотрудниками фирмы был самостоятельно подготовлен каталог продукции и услуг фирмы. По мнению специалистов, он страдал рядом недостатков, которых никогда бы не допустили профессионалы.

Весной 1994г. на рынках Юго-Восточной Азии в силу ряда причин, имевших локальный характер, произошло резкое снижение цен на полупроводниковые изделия и схемы, используемые в качестве комплектующих при сборке ПК. Российские фирмы получили возможность зарабатывать на этом. Однако сделать это оказалось не так легко, как это могло показаться. Российские компьютерные фирмы бросились закупать дешевые комплектующие. Трудности реализации дешевых комплектующих навели руководство фирмы «Stins Coman» на мысль о создании дешевого компьютера, который будут покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые российские граждане для домашнего пользования. В начале эта идея президента фирмы Сергея Анисимова не имела полной поддержки среди работников фирмы. Однако, вскоре идея закрепилась, и

было решено преступить к выпуску дешевого «народного» компьютера под названием «Амата».

При разработке концепции компьютера «Амата» с самого начала были определены 4 условия успеха проекта. Во-первых, компьютер должен быть максимально дешевым. Для этого решили отказаться от монитора, предложив покупателям использовать в качестве монитора имеющийся у них телевизор. Во-вторых, компьютер должен был обладать свойствами игровой приставки «Денди». В-третьих, в силу отсутствия рынка такого рода компьютеров было решено провести широкую кампанию по рекламированию «Аматы». В-четвертых, так как несмотря на низкую цену, компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, было принято разработать и реализовать схему оплаты компьютера рассрочку. Фирма планировала, что за первые шесть месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров «Амата».

Было разработано два варианта компьютера соответственно стоимостью 390 и 790 долл. Для реализации проекта по полной схеме было решено привлечь ряд партнёров. Так как первый год предполагалось продать 400 тыс. компьютеров, то, опасаясь нехватки мощностей собственного завода «Стек» в Екатеринбурге, фирма “Stin Coman” провела переговоры с фирмой “Aquarius System” по поводу сборки части компьютеров «Амата» на их заводе в Шуе. Для ремонтного обслуживания привлекли фирму «Техносервис», а относительно разработки системных и игровых программных продуктов для «Аматы» договорились с фирмами «Никита» и «Физтехсофт».

Осуществление платежей в рассрочку планировалось провести с помощью Сбербанка и Уникомбанка. Для получения компьютера покупатель должен был уплатить в магазин 19 или 39 долл. (размер месячной выплаты за соответствующую модель «Аматы») и предъявить гарантийную справку.

Для продажи компьютеров «Амата» была достигнута договорённость об их реализации через сбытовую сеть дистрибьютерской компании “Merisel” и дилерскую сеть фирмы “Aquariyus”. На проведении рекламной компании было выделено 1,5 млн. долл.

Привлечение к проекту известных российских фирм и банков вселяло в руководство фирмы оптимизм и большие надежды на огромный успех у населения компьютера «Амата». Презентация компьютера состоялась в начале августа 1994г. На ней президент “Stin Coman” г-н Анисимов с уверенностью объявил о том , что планируется продать в течении года 400 тыс. «домашних» компьютеров «Амата». Цифра базировалась на том, что в России 40 млн. семей. При этом г-н Анисимов без лишней скромности посетовал на то, что из-за ограниченности сбытовых мощностей компьютер сразу попадает в разряд дефицитных товаров, и высказал опасение, что фирма подвергается критике со стороны покупателей за необходимость вставать ночью в очередь за «Аматой». Проведя презентацию на столь оптимистической ноте, г-н Анисимов до сентября отбыл в отпуск.

Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию. Во-первых, эксплутационные возможности «Аматы», особенно ее дешевой модели без винчестера и монитора, оказались очень слабыми. Компьютер был неудобен в использовании. Для его полноценного использования нужно было докупать ряд дополнительных компонентов, что, естественно, удорожило компьютер. Столкнувшись с этой проблемой, фирма выпустила более удобную модель «Аматы», но она оказалась в несколько раз дороже дешевой модели.

Во-вторых, банки решили изменить схему платежа за компьютер. Вместо выплаты в рассрочку, они предложили покупателям делать единовременный, в размере стоимости компьютера, взнос в банк на безотзывной депозит, т. е. покупатель должен был сразу платить, в зависимости от выбранной модели или 390, или 790 долл.

В-третьих, совершенно не выполнила своей задачи рекламная компания. Она не носила адресного характера. Не было ясно, чего хотят добиться с помощью этой рекламы. Видео ролик, запущенный по телевидению, не способствовал появлению интереса к компьютеру, а плакат «Папа, купи мне «Амату»! Она все умеет!» наводила молодежь на

мысли, далекие от компьютера. Позже г-н Анисимов признал, что следовало выделить на рекламную компанию не менее 5-6 млн. долл.

За первые 6 месяцев реализации было продано 5 тыс. компьютеров «Амата».

Вопросы к ситуации.

1. Как вы охарактеризуете бизнес, в котором находилась фирма «Stins Coman»?
2. Почему производство домашнего компьютера «Амата» не привело к планируемому результату?
3. Какие конкурентные преимущества своему продукту намеревалась предать фирма?
4. Какие сильные и слабые стороны предприятия повлияли на ход изложенных событий?
5. Проведите анализ и оценку факторов внутренней среды.
6. Какие изменения необходимы во внутренней среде предприятия, чтобы добиться высоких результатов?

3.Контроль: индивидуально-корректировочный, консультации студентов с преподавателем, подготовить текст для сдачи на проверку.

4.Задание на дом: (вариативно) подготовить развёрнутый анализ сильных и слабых сторон организации.

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	5	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации Ярко выражены
Базовый (средний)	4	Знания по всем разделам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные и полные Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
Минимальный (низкий)	3	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Фрагментарные знания Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания Низкий уровень культуры исполнения заданий

Неудовлетворительный	2	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания результатов тестирования и практикоориентированных заданий

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
5 – «отлично»	80-100 %
4 – «хорошо»	65-79%
3 – «удовлетворительно»	50-64%
2 – «неудовлетворительно»	Менее 50%

5. Методические материалы по освоению дтсциплины

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Зачет является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка знаний по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводится с целью определения уровня освоения предмета и включает:

1. Минимальный уровень формирования компетенций:

- ответы на вопросы по дисциплине на семинаре (10-15 минут)

2. Базовый уровень формирования компетенций:

- доклад на семинаре (в форме презентации) (20-30 минут);
- задания (1 академический час письменно);

3. Продвинутый этап формирования компетенций:

- участие в групповой работе на семинаре (20-30 минут)
-письменные практические задания для самостоятельной работы.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе Красногорского филиала РАНХиГС.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи зачета с оценкой. К зачету с оценкой допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – творческие задания, задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

Рекомендации по подготовке электронных презентаций

При создании электронных презентаций необходимо найти правильный баланс между подаваемым материалом и сопровождающими его мультимедийными элементами, чтобы не снизить результативность материала.

Одним из важных моментов является сохранение единого стиля, унифицированной структуры и формы представления материала. Для правильного выбора стиля требуется знать принципы эргономики, заключающие в себя наилучшие, проверенные на практике методы использования тех или иных компонентов мультимедийной презентации.

При создании мультимедийного пособия предполагается ограничиться использованием двух или трех шрифтов. Вся презентация должна выполняться в одной цветовой палитре, например, на базе одного шаблона, также важно проверить презентацию на удобство ее чтения с экрана. Тексты презентации не должны быть большими. Выгоднее использовать сжатый, информационный стиль изложения материала. Нужно будет суметь вместить максимум информации в минимум слов, привлечь и удержать внимание аудитории. Недостаточно просто скопировать информацию с других носителей и разместить ее в презентации. При подготовке презентации возможно использование ресурсов сети Интернет, современных мультимедийных энциклопедий и электронных учебников.

Критерии оценивания по содержанию:

1) целевая проработанность;

2) структурированность в подаче представляемых материалов;

3) логичность, простота изложения;

4) правильность построения фраз и отсутствие синтаксических и орфографических ошибок;

5) наличие списка литературы и информационно-справочных материалов, использованных в работе над проектом;

6) лицензионная чистота используемых продуктов;

7) степень вовлеченности участников образовательного процесса в реализацию проекта.

Критерии оценивания по оформлению

1) объем (оптимальное количество слайдов);

2) дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям);

3) оригинальность оформления;

4) эстетика;

5) соответствие стандартам оформления.

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Корпоративная социальная ответственность» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более

глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий.Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

1) главного в тексте;

2) основных аргументов;

3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информации может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;

- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;

- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;

- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;

- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;

- пользоваться реферативными и справочными материалами;

- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;

- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.

- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);

- использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;

- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;

- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);

- использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;

- внимательно прочитать рекомендованную литературу;

- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Задания для самостоятельной подгтовки

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 1.

Цель задания: получение и закрепление теоретических знаний о управленческой экономике, ее содержании, цели и задачах.

Содержание: подготовка докладов по темам:

- Методы стратегических исследований в системе экономических наук.
- Роль и задачи управленческой экономики в подготовке специалистов управленческого профиля.
- Спрос и величина спроса.
- Индивидуальный и рыночный спрос.
- Факторы спроса.
- Функция спроса.
- Закон спроса и кривая спроса.
- Эффекты Гиффена, Веблена.
- Предложение и величина предложения.
- Функция предложения.
- Закон предложения.
- Изменение предложения и величины предложения.
- Взаимодействие спроса и предложения.
- Понятие рыночного равновесия, равновесной цены и равновесного количества.
- Излишек потребителя.
- Излишек производителя.
- Регулирование рынка.

- Влияние налогов и субсидий на равновесную цену и равновесное количество. Административный контроль над ценами и рыночный механизм.

Срок выполнения: к следующим групповому и семинарскому занятиям.

Ориентировочный объем доклада: не менее трех страниц формата А4.

Отчетность: устное сообщение.

Метод оценки: пятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 2

Цель задания: получение и закрепление теоретических знаний об оценке и прогнозировании спроса и предложения, эластичности, как экономической категории.

Содержание: подготовка докладов по темам:

1. Понятие эластичности в экономике.
2. Эластичность спроса по цене.
3. Коэффициент эластичности спроса по цене.
4. Области практического применения теории ценовой эластичности спроса.
5. Перекрестная эластичность спроса.
6. Эластичность спроса по доходу.
7. Эластичность спроса и выручка продавцов.
8. Ценовая эластичность предложения.
9. Фактор времени и изменение ценовой эластичности предложения.
10. Теория спроса и предложения и её учёт при принятии управленческих решений.

Срок выполнения: к следующим групповому и семинарскому занятиям.

Ориентировочный объем доклада: не менее трех страниц формата А4.

Отчетность: устное сообщение.

Метод оценки: пятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 3

Цель задания: получение и закрепление теоретических знаний о применении теории и оценки производства.

Содержание: подготовка докладов по темам:

- Основные модели рынков совершенной и несовершенной конкуренции.
- Определение цены и объемов производства для конкурентной фирмы.
- Равновесие рынка свободной конкуренции.
- Границы эффективности конкурентных рынков.
- Общая характеристика рынков несовершенной конкуренции.
- Монополия и ее виды.
- Поведение фирмы в условиях чистой монополии.
- Ценовая дискриминация. Рыночная власть.
- Модель рынка монополистической конкуренции.
- Экономическая прибыль фирмы в условиях монополистической конкуренции в краткосрочном и долгосрочном периодах.
- Экономические последствия неценовой конкуренции.
- Монополистическая конкуренция и экономическая эффективность.

Срок выполнения: к следующим групповому и семинарскому занятиям

Ориентировочный объем доклада: не менее трех страниц формата А4.

Отчетность: устное сообщение.

Метод оценки: пятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 4

Цель задания: получение и закрепление теоретических знаний о прогнозировании факторов социально-экономического развития.

Содержание: подготовка докладов по темам:

- Объективная необходимость государственного вмешательства в функционирование рыночной экономики.
- «Провалы рынка», их влияние на функционирование хозяйственных систем в условиях рыночной экономики.
- Внешние эффекты и их последствия.
- Теорема Коуза.
- Общественные блага: их свойства и виды.
- Проблема «безбилетника».
- Оптимальные объемы производства общественных благ.
- Рынки с асимметричной информацией: сущность, особенности и проблемы функционирования.
- Информационная асимметрия и методы борьбы с ней.
- Роль государства в решении проблемы информационной асимметрии.
- Неравенство в распределении доходов: причины и способы измерения.
- Проблемы бедности и соотношения социальной справедливости и экономической эффективности.
- Принципы и критерии распределения и перераспределения доходов.
- Антимонопольная политика государства: сущность, средства, пути повышения эффективности.

Срок выполнения: к следующим групповому и семинарскому занятиям

Ориентировочный объем доклада: не менее трех страниц формата А4.

Отчетность: устное сообщение.

Метод оценки: пятибалльная.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для сомостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература.

1. Грант Р. Современный стратегический анализ: пер. с англ. – СПб: Питер, 2018.
2. Курс MBA по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс] / Айзенштат Расселл [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2016. — 586 c. — 978-5-9614-0573-6. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/43678.html
3. Ляско А.К. Стратегический менеджмент. Современный учебник. - М.: ИД «Дело», 2013.

6.2. Дополнительная литература.

1. Минцберг Г., Дж. Б.Куинн, Гошал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. - СПб, Питер, 2001.
2. Минцберг Г. Стратегическое сафари [Электронный ресурс]: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Минцберг Генри, Альстранд Брюс, Лампель Жозеф. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, 2016. - 365 c. - 978-5-9614-5347-8. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/41430.html

3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. - М., ЮНИТИ, 1998.
4. Aaker, David A. (2004) Strategic Market Management, 7th edn (Chichester: Wiley).
5. Hitt, M.A., Ireland, D.R., Hoskisson, R.E. Hitt, M.A., Ireland, D.R., Hoskisson, R.E. (2015) Strategic Management: Competititveness and Globalization, 11 edn (Cengage Learning).

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

8. Стратегический менеджмент : учебник / ред. А. Н. Петров. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 398 с.
9. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. – Москва : Юрайт, 2012. – 319 с.
10. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 577 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/52064
11. Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17046

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Международный стандарт ISO 9001-2000 Система менеджмента качества. Руководящие указания по применению стандарта в образовании (вторая редакция стандарта принята в 2007 году)
2. ГОСТ Р 52614.2 – 2006 Система менеджмента качества. Руководящие указания по применению ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в сфере образования.
3. ФЗ РФ «Об образовании» от 10.07.1992 г. № 3266-1 и «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» от 22.08.96 г. №125-ФЗ.
4. Типовое положение об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшего учебного заведения), утвержденного постановление Правительства РФ от 14.02.2008 г. № 71.

6.5. Интернет-ресурсы.

1. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : http://www.aup.ru
2. Электронная библиотечная система «IPRbooks» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : http://www.iprbookshop.ru/

6.6. Периодические издания

1. «Менеджмент в России и за рубежом»
2. «Маркетинг в России и за рубежом»
3. «Управление персоналом»
4. «Проблемы теории и практики управления»
5. «Проблемы экономики и менеджмента»

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

– специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);

– техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет Microsoft Office2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint);

– экраном для демонстрации презентаций и фильмов;

– учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Красногорского филиала РАНХиГС.

В учебном процессе используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:

– демонстрационный авторский мультимедийный курс «Управление организационными конфликтами» в форме презентаций;

– электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (URL: http://www.iprbookshop.ru/); «Юрайт» (URL: https://www.biblio-online.ru/); «Лань» (URL: https://e.lanbook.com/).

- дистанционные образовательные технологии (ДОТ). Лекционные, практические занятия и самостоятельная работа проводятся с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Учебные и учебно-методические материалы размещены в системе дистанционного обучения: https://lms.ranepa.ru. В системе дистанционного обучения https://lms.ranepa.ru. могут быть размещены тексты для использования в рамках практических занятий как с использованием, так и без использования ЭО и ДОТ.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
Московский областной филиал

Экономики и менеджмента
(наименование структурного подразделения (института/факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В. ДВ. 04. 01 Корпоративная социальная ответственность
(код и наименование РПД)

Магистр
(уровень образования)

Очная, заочная
(форма(формы) обучения)

Год набора – 2023

Красногорск, 2022г.

Автор – составитель:
к. психол. н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента Выпряжкина И.Б.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
к. психол. н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента Выпряжкина И.Б.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента

(наименование структурного подразделения)

протокол от «01». 08. 2022 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……..…4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……...…4
3. Содержание и структура дисциплины…….....5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине……....6
5. Методические материалы для освоения дисциплины…….....31
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"…….....39
6.1. Основная литература……39
6.2. Дополнительная литература…….……...39
6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация…….....40
6.4. Интернет-ресурсы…….40
6.5. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……..40

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1 Дисциплина Б1.В. ДВ. 04. 01 «Корпоративная социальная ответственность» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленных целей	1.2.1	начальный этап освоения компетенции
УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	2.1	промежуточный этап освоения компетенции

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Профессиональные действия (ОТФ)[1]	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
-Разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений); -Взаимодействие с органами государственной власти и управления, а также с другими стейкхолдерами;	УК-3 1.2.1	знания: - основ генезиса концепции корпоративной социальной ответственности (КСО), роли и места этики бизнеса в системе КСО - о принципах корпоративного саморегулирования; основных направлениях и элементов социальной политики - основных направлений интегрирования КСО в теорию и практику управления - основных перспектив развития КСО; - направлений совершенствования подходов к КСО в России и за рубежом
		умения: - анализировать ожидания заинтересованных сторон организации с позиций концепции КСО - диагностировать этические проблемы в организации и применять основные модели принятия этических управленческих решений
		навыки:

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

		- анализа подходов к регулированию КСО, а также степени их воздействия на российские организации - формирования и поддержания этичного климата в организации - разработки социальной политики, Кодекса этики и Социальной программы.
-Разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений); -Взаимодействие с органами государственной власти и управления, а также с другими стейкхолдерами;	УК-5 2.1	знания: - современные теории, концепции, методы и инструменты межкультурного взаимодействия; - методы и технологии коммуникаций на разных стадиях формирования команды;
		умения: - определять стратегию и методы ведения переговоров в процессе межкультурного взаимодействия
		навыки: - анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины Б1. В. ДВ. 04. 01 «Корпоративная социальная ответственность» составляет 3 зачетные единицы, всего - 108 акад., (81астр.ч).

По очной форме обучения: количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 24 акад. ч (18 астр. ч.), из них, лекции – 8 акад. часов (6 астр. ч.), практические занятия – 16 акад. часа (12 астр. ч.). Самостоятельная работа составляет 80 акад. часов (60 астр. ч.).

Изучение дисциплины Б1. В. ДВ. 04. 01 «Корпоративная социальная ответственность» предусмотрено на 1 курсе во втором семестре.

Для подготовки к изучению дисциплины обучающиеся должны овладеть компетенциями, формируемыми следующими дисциплинами учебного плана: - Б1.В.ДВ.02.01 Управление человеческими ресурсами, Б1.В.ДВ.08.01 Цифровое общество и управление цифровой репутацией.

Знания, умения и навыки, сформированные в процессе изучения дисциплины Б1. В. ДВ. 04. 01 «Корпоративная социальная ответственность» в дальнейшем применяются для изучения следующих дисциплин, предусмотренных учебным планом: Б1.В.02 Академическое письмо, Б1.В.02.01 Правила оформления магистерской диссертации, Б3.О.01 Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.			Форма текущего контроля успеваем
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем	СР	

			по видам учебных занятий					ости[4], промежуточной аттестации
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ *	ПЗ/ ЭО, ДОТ *	КСР/ Консультация к экзамену		
Очная форма								
1	Теория и организация управления в рамках КСО	**26**	2		4		20	О
2	Взаимодействия «Бизнес-власть-общество» в рамках КСО	**26**	2		4		20	О, Д
3	Инструменты социально ответственного управления компанией	**26**	2		4		20	О, Д
4	Социальная ответственность заинтересованных сторон компании	**26**	2		4		20	О, Д
Промежуточная аттестация		**4**				4		зачет
		108	**8**	**-**	**16**		**80**	

Примечание:
* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад (Д) по одной из тем.
** - формы промежуточной аттестации: зачет в форме подготовки презентации и защиты аналитической записки

Содержание дисциплины

Тема 1Теория и организация управления в рамках КСО

-Концепция КСО
-Подходы к КСО в зарубежной и отечественной теории
-Концепция устойчивого развития компании
-Стандартизация отношений социальной ответственности

Тема 2Взаимодействия «Бизнес-власть-общество» в рамках КСО

-Методы и способы взаимодействия в связке «бизнес-власть-общество»
-Особенности соотношения государственного, негосударственного и частного секторов в КСО
-КСО в контексте межкультурной среды

Тема 3Инструменты социально ответственного управления компанией

-Социально ориентированный менеджмент
-Социально оиентированный маркетинг
-Социальный проект

-Внутренняя и внешняя социальная политика компании

Тема 4Социальная ответственность заинтересованных сторон компании

-Социальная ответственность бизнесменов
-Социальная ответственность менеджеров
-Социальная ответственность работников

3. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

В ходе реализации дисциплины Б1. В. ДВ. 04. 02 «Корпоративная социальная ответственность» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Формы (методы) текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Теория и организация управления в рамках КСО	опрос, доклад
Тема 2.	Взаимодействия «Бизнес-власть-общество» в рамках КСО	опрос, доклад
Тема 3.	Инструменты социально ответственного управления компанией	опрос, доклад
Тема 4.	Социальная ответственность заинтересованных сторон компании	опрос, доклад

Зачет проводится в форме устного зачета и/или тестирования с применением следующих методов (средств):

- Для проверки знаний в области социально-ответственного управления компанией - вопросы, тесты и т.п.
- Для проверки умения применять стратегию и методы социальной ответственности - тесты, задачи и т.п.
- Для проверки навыков практического применения современных методов управления в рамках КСО – тесты, практико-ориентированные задания и т.п.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Задание для текущего контроля и проведения промежуточной аттестации должны быть направлены на оценивание:

1. уровня освоения теоретических понятий, научных основ профессиональной деятельности;
2. степени готовности обучающегося применять теоретические знания и профессионально значимую информацию, сформированности когнитивных умений.
3. приобретенных умений, профессионально значимых для профессиональной деятельности.

Задания для оценивания когнитивных умений (знаний) должны предусматривать необходимость проведения аттестуемым интеллектуальных действий:

– по дифференциации информации на взаимозависимые части, выявлению взаимосвязей между ними и т.п.;

– по интерпретации и творческому усвоению информации из разных источников, ее системного структурирования;

– по выявлению значения предмета учебной дисциплины для достижения конкретной цели, на основе проникновения в суть общественных явлений и процессов;

– по комплексному использованию интеллектуальных инструментов учебной дисциплины для решения учебных и практических проблем.

При составлении заданий необходимо иметь в виду, что они должны носить практико-ориентированный комплексный характер, быть направлены на формирование и закрепление профессиональных компетенций. Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучаемых и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, проверкой конспектов лекций, периодическим опросом слушателей на занятиях.

Формы, методы и периодичность текущего контроля определяет преподаватель. Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Промежуточная аттестация по дисциплине Б1. В. ДВ. 04. 01 «Корпоративная социальная ответственность» проводится в форме зачета. На зачете оценивается уровень освоения дисциплины и степень сформированности компетенций.

При текущем контроле уровень освоения учебной дисциплины и степень сформированности компетенции определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»:

«ОТЛИЧНО» – обучаемый показывает высокий интеллектуальный и общекультурный уровень, глубокое и всестороннее знание предмета, целостное представление о системе знания, владеет концептуальными основами КСО, компетентно определяет их значение для обеспечения управленческой деятельности, аргументировано и логично излагает материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных управленческих явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«ХОРОШО» – обучаемый показывает свой интеллектуальный и общекультурный уровень, твердо знает предмет учебной дисциплины, имеет общее представление о системе знания, его философской и правовой областей, о методах и формах КСО, логично излагает изученный материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных управленческих явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – обучаемый показывает свой общекультурный уровень, в основном знает предмет учебной дисциплины, имеет определенное представление о ее философской и правовой областях, об актуальных проблемах КСО, фрагментарно излагает изученный материал и ситуативно увязывает с предстоящей профессиональной деятельностью.

«НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – степень освоения учебной дисциплины обучаемым не соответствует критериям, предъявляемым к оценке «удовлетворительно».

Зачет проводится по вопросам

Перечень вопросов к зачету изложен ниже.

Критерии оценки знаний

Оценка определяется следующими тремя составляющими:

- результатами ответа на 1-й вопрос;
- результатами ответа на 2-й вопрос;
- результатами ответов на дополнительные вопросы.

При этом учитывается текущая успеваемость, посещаемость занятий и выполнение заданий на самостоятельную работу.

Результаты зачета оцениваются:

«зачтено» - при наличии у студента глубоких, исчерпывающих знаний, грамотном и логически стройном построении ответа по следующим направлениям дисциплины:

- Сущность научных исследований, признаки, виды;

- глубокое знание методов проведения научных исследований;
- владение методами написания научных работ по выбранной проблеме;
- применение полученных знаний для решения практических задач.

- при наличии твердых и достаточно полных знаний, логически стройном построении ответа при незначительных ошибках по направлениям, перечисленным выше.

- при наличии твердых знаний, изложении ответа с ошибками, уверенно исправленными после наводящих вопросов по изложенным выше вопросам.

«не зачтено» - при наличии грубых ошибок в ответе, непонимании сущности излагаемого вопроса, неуверенности и неточности ответов после наводящих вопросов по вопросам изучаемой дисциплины:

Оценка выставляется в аттестационной ведомости

Материалы текущего контроля успеваемости.

Тема № 1: «Теория и организация управления в рамках КСО**»**

Дискуссия. Вопросы к обсуждению:

- Понятие корпоративная социальная ответственность.
- КСО и социально-трудовые отношения.
- Понятие трудовых отношений.
- Сущность социально-трудовых отношений.
- Социальное партнерство.
- Международное регулирование социально-трудовых отношений.
- Глобализация и корпоративная социальная ответственность.
- КСО и социальная защита занятого населения.
- Социальная защита населения.
- Определение социальной защиты занятого населения.
- Функции, принципы и формы социальной защиты занятого населения.

Кейс «Бизнес-клятва Гиппократа»

Автор теории множественного интеллекта Г. Гарднер убежден, что бизнесу необходим этический кодекс и каждый руководитель при вступлении на ответственный пост должен произносить деловой аналог клятвы Гиппократа. По мнению автора, бизнес от этого станет только успешнее и сильнее, да и имидж предпринимателей и менеджеров много выиграет.

В бизнес-среде данная точка зрения подверглась критике. Ее оппоненты считают, что ограничение сознания бизнесмена — особенно предпринимателя—рамками этичности и социальной ответственности значительно сузит его способность генерировать новые идеи и начинать новые проекты. Если просчитывать последствия принятых решений для всех и каждого, ни одна идея не будет воплощена в жизнь, говорят скептики.

Бизнес потерпит крах, если не расширит свое сознание и не станет социально ответственным, возражает Г. Гарднер. Ведь потребители, талантливые сотрудники, а со временем и акционеры отвернутся от неэтичной компании. Талантливые будут выбирать организации с высокими стандартами корпоративной культуры, оставляя работодателей, менее разборчивых в средствах ведения бизнеса, с заурядными, менее мотивированными и не столь эффективными сотрудниками.

Что думаете вы по этому поводу?

Тема 2 «Взаимодействия «Бизнес-власть-общество» в рамках КСО**»**

Дискуссия. Вопросы к обсуждению:

-Методы и способы взаимодействия в связке «бизнес-власть-общество»

-Особенности соотношения государственного, негосударственного и частного секторов в КСО

-КСО в контексте межкультурной среды
-Международные практики КСО: корпоративное волонтёрство, социальное спонсорство, социальное предпринимательство, социальные инвестиции.
3.Практическая разработка моделей международных практик КСО за рубежом.
4.Оценка самостоятельной работы

Задание: Напишите **эссе** по одному из нижеследующих вопросов:
-Благотворительность – дело бизнеса или бизнесменов?
-Не способствуют ли благотворительность и социальная политика развитию потребительского отношения к бизнесу как «дойной корове»?
-В чем выражается эффективность ответственности бизнеса перед потребителями?
-Чем отличается эффективность социальных инвестиций в человеческий капитал и в человеческие ресурсы?

Тема 3 «Инструменты социально ответственного управления компанией**»**

Вопросы к опросу:
-Социально ориентированный менеджмент
-Социально оиентированный маркетинг
-Социальный проект
-Внутренняя и внешняя социальная политика компании

- Международный стандарт ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности».
- Руководство по отчетности в области устойчивого развития GRI.
- Серия стандартов ACCOUNTABILITY (AA1000).
- Глобальный договор ООН. Финансовая инициатива программы ООН по окружающей среде. Принципы ЭКВАТОРА.
- Необходимость развития КСО в России.
- Социальная хартия российского бизнеса.
- Коллективный договор как инструмент реализации КСО.

Задание: Разработать социально-значимый проект по одному из направлений:
-«Мой город, моя улица, мой дом» (проект по благоустройству города, улицы, дома, подъезда, развитие инициатив по месту жительства);
-«Твоя гражданская позиция» (лучший проект по воспитанию чувства патриотизма, вовлечению молодежи в общественно-значимую деятельность, «добровольчество», социальные услуги населению, профилактика химической зависимости, работа с трудными подростками, организация досуга и др.);
-«За экологический оптимизм» – проект по сохранению природы;
-«За общество для людей всех возрастов и равных возможностей» (лучшие проекты решения проблем пожилых людей и людей с ограниченными возможностями);
-«За здоровое общество» (инициативы в области здравоохранения, профилактики заболеваний и охраны здоровья);
-«Содействие реформе образования» (инициативы в области образования, развития образовательных технологий и методик);
-«За оригинальность» (проекты, использующие инновационные идеи и технологии в решении социальной проблемы).

Тема 4 «Социальная ответственность заинтересованных сторон компании**»**

Вопросы к опросу:

- Показатели социальной ответственности перед работниками.

Коэффициент роста заработной платы.
Коэффициент текучести кадров.
Коэффициент приема на работу молодых специалистов.
Коэффициент роста образовательного уровня сотрудников.
Коэффициент производственного травматизма.
Коэффициенты затрат на социальную защиту работников.
Коэффициент социальных расходов на одного работника.
Коэффициент отношения социальных расходов к чистой прибыли.

- Показатели социальной ответственности перед окружающим сообществом.

Коэффициент расходов на социальную поддержку сообщества.
Коэффициент отношения расходов на социальную поддержку окружающего сообщества к чистой прибыли.

- Показатели экологической ответственности.

Коэффициент затрат на охрану окружающей среды к себестоимости.
Коэффициент затрат на охрану окружающей среды к чистой прибыли. Коэффициент затрат на охрану окружающей среды к себестоимости.
Коэффициент затрат на охрану окружающей среды к чистой прибыли.

- Методика определения рейтинга социальной ответственности.

Оценочные материалы промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленных целей	1.2.1	Начальный этап освоения
УК-6	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	2	промежуточный этап освоения

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК-3	1.2.1.Использует основы концепции корпоративной	«ЗАЧТЕНО» – обучаемый показывает интеллектуальный и общекультурный уровень, знание предмета, целостное

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
	социальной ответственности (КСО), вырабатывая командную стратегию для достижения поставленных целей	представление о системе знания, владеет концептуальными основами социально-ответственного управления, компетентно определяет их значение для организации и руководства работой компании, аргументировано и логично излагает материал, умеет применять теоретические знания для построения командной стратегии, связывать результаты с предстоящей профессиональной деятельностью. «НЕ ЗАЧТЕНО» – степень освоения учебной дисциплины обучаемым не соответствует предъявляемым критериям
УК-5	2.1 отбирает и применяет методы социально-ответственного управления с учетом этнических, религиозных, гендерных и возрастных отличий и психофизиологических особенностей	«ЗАЧТЕНО» – обучаемый показывает интеллектуальный и общекультурный уровень, знание предмета, целостное представление о системе знания, владеет концептуальными основами социально-ответственного управления, компетентно определяет их значение для организации и руководства работой компании, аргументировано и логично излагает материал, умеет применять теоретические знания для построения командной стратегии, связывать результаты с предстоящей профессиональной деятельностью. «НЕ ЗАЧТЕНО» – степень освоения учебной дисциплины обучаемым не соответствует предъявляемым критериям

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине Б1. В. ДВ. 04. 01 «Корпоративная социальная ответственность» может проводиться в форме устного опроса и/или тестирования.

Перечень вопросов к зачету

1. «Корпоративная социальная ответственность» - определение, сущность, функции, структура.
2. Теоретические концепции КСО.
3. Социальное партнерство: определение, функции, виды.
4. Корпоративный имидж и деловая репутация: соотношение понятий.
5. Особенности формирования корпоративного имиджа.
6. Понятие «миссия» корпорации.
7. Роль имиджа в формировании общественного мнения.
8. Соотношение понятий «внутренний имидж» и идеология.
9. Соотношение понятий имидж, репутация, бренд..
10. Структура процесса управления корпоративным имиджем.
11. Принципы социальной ответственности организации.

12. Социальная ответственность организации в области прав человека.

13. Социальная ответственность организации по отношению к поставщикам ресурсов.

14. Социальная ответственность организации по отношению к потребителям продукции.

15. Социальная ответственность организации по отношению к окружающей среде.

16. Социальная ответственность организации по отношению к местному сообществу.

17. Социальные программы организации.

18. Социальная отчетность организации.

19. Благотворительность.

20.Методы оценки эффективности КСО.

21. Рейтинги социальной ответственности компаний.

22.Общая характеристика инструментов социальной ответственности.

23.Имидж и деловая репутация как инструмент социальной ответственности.

24.Социальный менеджмент как инструмент социальной ответственности.

25.Социальный маркетинг и его виды.

Тест по дисциплине

Вопрос № 1.
Социальная ответственность - это:
1) правило;
2) этический принцип;
3) закон, обязательный для исполнения;
4) норматив;

Вопрос № 2.
Что объединяет концепция социально ответственного бизнеса?
1) определенные ожидания общества по отношению к собственникам и менеджменту, производственным структурам;
2) добровольный вклад в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах;
3) взаимодействие бизнеса, общества и государства в общем и целом;
4) теории корпоративного альтруизма и корпоративного эгоизма;

Вопрос № 3.
Какое название носит теория, которая гласит, что корпорации обязаны вносить значительный вклад в улучшение качества жизни людей?
1) теория корпоративного эгоизма;
2) теория корпоративного альтруизма;
3) теория ответственного поведения;
4) теория социальной ответственности;

Вопрос № 4.
Какой из вариантов является примером наступления социальной ответственности бизнеса?
1) субъект бизнеса уделил недостаточно внимания требованиям общества;
2) субъект бизнеса уделяет пристальное внимание запросам общества;
3) происходит замедление воспроизводства трудовых ресурсов на территориях, являющихся ресурсной базой для данного вида бизнеса;
4) происходит замедление воспроизводства трудовых ресурсов на территориях, не являющихся ресурсной базой для данного вида бизнеса.

Вопрос № 5.
Кто концептуально исследовал в своих работах понятие и содержание социальной ответственности?
1) Г. Боуэн;
2) К. Девис;
3) Дж. МакГуир;

Вопрос № 6.
Какая теория или концепция получила распространение после 1980 года вплоть до начала XXI в?
1) концепция «заинтересованных сторон»;
2) концепция «этики бизнеса»;
3) теория «устойчивого развития»;
4) теория «корпоративного гражданства»;

Вопрос № 7.
Каким образом может быть достигнут баланс в отношениях между всеми участниками корпоративной среды:
1) путем максимизации прибыли;
2) в процессе переговоров и установления договоренностей между участниками корпоративной среды;
3) путем разработки и утверждения определенного перечня документов, регламентирующих правила взаимоотношений и устанавливающих структуру в рамках корпоративной среды;
4) должна быть разработана продуманная кадровая политика;

Вопрос № 8.
Какие условия необходимы для эффективной реализации корпоративного управления в нашей стране?
1) развитость экономики и освоенное населением предпринимательство;
2) сосуществование различных форм собственности;
3) достаточное количество профессиональных управляющих (менеджеров);
4) нормативные и экономические предпосылки для успешной деятельности корпораций;

Вопрос № 9.
Какие страны придерживаются такой разновидности социального партнерства, которая предполагает активное участие государства в регулировании социально-трудовых отношений, происходящее на уровне страны, отрасли, отдельного предприятия?
1)Австрия, Бельгия, Канада;
2) Германия, Финляндия, Россия;
3) Австрия, Германия, Франция, частично Великобритания;
4) Бельгия, Нидерланды, Финляндия, Швеция;

Вопрос № 10.
Согласно модели А. Керолла, корпоративная социальная ответственность являет собой многоуровневую ответственность, которую можно представить в форме:
1) замкнутого графа;
2) пирамиды;
3) вертикальной линии;

4) круга;

Вопрос № 11.
Что наиболее характерно для японской модели управления акционерным обществом?
1) постоянно растущее число независимых акционеров;
2) высокий процент банков и различных корпораций в составе акционеров;
3) представительство банков в совете постоянно;
4) четко разработанная законодательная основа, определяющая права и обязанности управляющих, директоров и акционеров;

Вопрос № 12.
В чем основное различие корпоративно/социально ответственных сборов от налоговых сборов?
1) не нормируются, и их размер произволен;
2) расходуются под четким контролем государства;
3) не могут расходоваться по усмотрению руководителя фонда;
4) исключено участие в коррупционных и противозаконных сделках;

Вопрос № 13.
Какое конкурентное преимущество обеспечивает компании в странах с развитым гражданским обществом выполнение этических правил?
1) повышение темпа роста производительности;
2) повышение ее инвестиционной привлекательности;
3) увеличение доходности;
4) приток рабочей силы;

Вопрос № 14.
Социальная ответственность бизнеса проявляется путем:
1) уплаты налогов в фонд медицинского страхования;
2) финансирования корпорацией мероприятий по охране окружающей среды;
3) благотворительности;
4) социально-ориентированной политики в отношении сотрудников корпорации;

Вопрос № 15.
Что выступает внутренним мотивом компании, занимающейся благотворительностью?
1) нравственные мотивы;
2) рост доверия потребителей;
3) реклама;
4) любовь к искусству;

Вопрос № 16.
Социальная ответственность корпораций проявляется в отношении к:
1) потребителям;
2) сотрудникам;
3) обществу в целом;
4) клиентам;

Вопрос № 17.
Что является внешним стимулом для бизнеса компании, занимающейся меценатством?

1) гражданский долг;
2) высокий уровень самосознания;
3) реклама, способствующая формированию имиджа;
4) снижение налоговых ставок.

Вопрос № 18.
Из предложенных вариантов выберите наиболее ёмкое и современное определение социальной ответственности бизнеса?
1) добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума;
2) участие компаний в реализации социальных программ в местных сообществах на принципах партнерства;
3) определенные ожидания общества по отношению к собственникам и менеджменту, производственным структурам;
4) взаимодействие бизнеса, общества и государства в общем и целом;

Вопрос № 19.
Назовите две основные экономические составляющие маркетинговой концепции корпоративной социальной ответственности:
1) увеличение прибыли и снижение расходов;
2) характер инфляции и состояние инвестиционных ресурсов;
3) корпоративное развитие и формирование имиджа и деловой репутации;
4) минимизация бизнес-рисков и превращение существующих проблем в возможности для бизнеса.

Вопрос № 20.
Какой результат дает реализация политики социальной ответственности, взаимоувязанной с финансовой эффективностью компании?
1) снижает риск, связанный с реализацией основной деятельности и повышает стоимость капитала;
2) снижает уровень расходов и улучшает отношения с регулирующими органами;
3) создаёт и поддерживает бренд компании;
4) улучшает человеческие отношения и производительность работников;

Вопрос № 21.
Компании, которые не внедряют принципы и стратегии корпоративной социальной ответственности:
1) не отслеживают и не контролируют воздействие своего производства на общество и окружающую среду;
2) не полностью реализуют свой экономический потенциал;
3) упускают возможности в бизнесе;
4) теряют конкурентные преимущества и отстают в управлении;

Вопрос № 22.
Поддерживая в рамках благотворительных программ социально незащищенные группы населения, компания:
1) снижает риск бедности и социальной напряженности на территориях присутствия;
2) делает доступным негосударственное пенсионное обеспечение для всех работников;
3) улучшает статистику социальных инвестиций;
4) создает себе имидж и повышает деловую репутацию.

Вопрос № 23.
Каким образом такая компания, как, например, корпоративный медицинский центр, может способствовать снижению трудопотерь работающих из-за высокой заболеваемости?
1) использовать средства ранней диагностики профессиональных заболеваний;
2) организовывать регулярные проверки предприятий на соответствие принятым стандартам безопасности;
3) проводить модернизацию оборудования;
4) пропагандировать здоровый образ жизни;

Вопрос № 24.
Какая важная тенденция целевого развития персонала современных компаний потребует серьезного увеличения затрат?
1) появление у компаний собственных центров обучения – корпоративных университетов;
2) совершенствование методов набора и отбора персонала, практикуемых в компании;
3) сокращение дистанции между руководителем и подчиненным, демократизация методов управления;
4) усиление корпоративной сплоченности коллектива;

Вопрос № 25.
Согласно модели корпоративной социальной ответственности для ее применения в отечественных условиях необходима дополнительная сила для баланса социальных интересов:
1) стейкхолдеры;
2) бизнес;
3) работники;
4) региональная власть;

Вопрос № 26.
Госрегулирование социальной сферы проявляется в виде:
1) налоговых льгот;
2) информационной поддержки;
3) финансирования;
4) юридической поддержки;

Вопрос № 27.
Какие конкретные количественные показатели являются примером социальной эффективности?
1) возникновение дополнительных социальных услуг;
2) изменение индекса потребительских цен, обеспеченности жильем;
3) уменьшение безработицы;
4) увеличение рождаемости и снижение смертности;

Вопрос № 28.
Какую цель преследует коммерческая организация, осуществляющая социальные инвестиции?
1) повышение национального дохода;
2) повышение уровня (качества) жизни;
3) получение прибыли;
4) повышение уровня и качества жизни посредством удовлетворения материальных, духовных и социальных потребностей;

Вопрос № 29.
Какие негативные последствия имеют недоработки и ошибки в развитии корпоративной социальной ответственности в современной России?
1) инвестированные средства расходуются неэффективно;
2) консервируется устаревшая структура социальной сферы;
3) возникает сомнение в способности властей представлять действительные интересы общества;
4) обострение существующих проблем в условиях многочисленных моногородов;

Вопрос № 30.
Какая проблема приводит современные российские компании к непоследовательным действиям в области инвестиций и снижению эффективности их социальных программ?
1) отсутствие прозрачной структуры и стратегии социальных инвестиций;
2) ориентация компаний, в первую очередь, на краткосрочные программы;
3) отсутствие запроса на формирование корпоративной стратегии социальных инвестиций со стороны государства и общества, из-за чего компаниям приходится действовать без четких ориентиров;
4) внутренние программы превалируют над внешними, в результате чего бизнес занимается в первую очередь развитием собственного персонала и не включен активно в общестрановые социальные программы;

Вопрос № 31.
Каким образом государственные органы власти, в том числе профильные федеральные министерства, законодательные органы, исполнительные органы на местах могут способствовать внедрению российскими компаниями корпоративной отчетности в соответствии с международными стандартами?
1) активно поддерживать корпоративную социальную ответственность, развивать новые формы социального партнерства и проводить регулярные встречи для выработки соответствующих рекомендаций для бизнеса;
2) способствовать превращению деятельности по корпоративной социальной ответственности и социального партнерства в естественный признак респектабельности российского бизнеса;
3) активно поддерживать корпоративную социальную ответственность именно как комплексную систему, стимулирующую планомерные социальные инвестиции бизнеса;
4) совместно с представителями бизнеса и его ассоциациями, а также профильными некоммерческими организациями изучать и развивать законодательные аспекты поддержки и стимулирования корпоративной социальной ответственности бизнеса, включая корпоративную благотворительность;

Вопрос № 32.
Какое условие необходимо для того, чтобы российские компании имели возможность использовать отчетность по международным стандартам?
1) повышение роли частного сектора в инвестировании экономики;
2) рационализация управления в российском бизнесе;
3) повышение конкурентоспособности российских компаний;
4) активизация выхода российского бизнеса на международные фондовые рынки;

Практико-ориентированное задание 1:
Рассмотрите следующие три гипотетических примера с различных позиций.

Пример 1. Фармацевтическая компания XYZ производит лекарственный препарат, ослабляющий головную боль при мигрени. Он продавался в США и сначала считался достаточно безопасным для продажи без рецепта. Однако после его широкого распространения выясняется, что его побочным эффектом у значительного числа пациентов оказывается острая депрессия, иногда служащая причиной самоубийств. Поэтому препарат признан слишком опасным для продажи его в США без рецептов и разрешен к употреблению только под контролем врача. Врачей предупредили об опасном побочном эффекте препарата и рекомендовали строго следить за симптомами возникновения депрессии у их пациентов. Кроме США препарат продается и во многих других странах. После принятого в США решения об ограничении условий его продажи аналогичные решения были приняты еще в ряде стран. Но в некоторых странах такие решения не были приняты. Фармацевтическая компания XYZ продолжает там продавать этот препарат. Он продается без рецепта, а информация о возможности его опасных побочных эффектов отсутствует.

Пример 2. Фармацевтическая компания MNO разрабатывает и испытывает препарат для диабетиков, который несколько более эффективен, чем инсулин. После некоторого периода его употребления выясняется, что он вызывает раковое заболевание. В Соединенных Штатах его к продаже запрещают.

Фармацевтическая компания MNO продолжает сбывать его в странах, где он к продаже не запрещен.

Пример 3. Фармацевтическая компания ABC разрабатывает препарат, способствующий лечению глаукомы. На рынке нет другого эффективного препарата для лечения этой болезни. После довольно широкого его употребления выясняется, что в значительном числе случаев препарат приводит к раковому заболеванию. В Соединенных Штатах препарат снимается с продажи. Но фармацевтическая компания продолжает продавать его в странах, где он не запрещен.

***Приведенные три примера поднимают ряд разных вопросов**:*

-Оправданно ли морально действие компаний, а если нет, то почему?

-Пытаясь ответить на этот вопрос, рассмотрите два существенных принципа, которые здесь применимы.

Принцип 1: фармацевтическая компания не должна продавать никакого лекарства, о котором ей известно, что оно может причинить какой бы то ни было вред.

Принцип 2: фармацевтическая компания не должна продавать никакое лекарство, о котором ей известно, что оно вредно, не уведомив покупателя о его вредном воздействии.

Практико-ориентированное задание 2:

Ознакомьтесь с Международным стандартом ИСО 26000 «Руководство по социальной ответственности».

Какие темы и проблемы социальной ответственности, описанные в Стандарте представляются вам наиболее актуальными?

Выпишите 5-7 позиций в порядке убывания значимости, по вашему мнению.

Практико-ориентированное задание 3:

по Стандарту ИСО 26000

1.Международный Стандарт ISO 26000 представляет собой…

2.Социально-ответственное управление дает организации возможность внедрять принципы:

— Подотчетность-

— Прозрачность-

— Этичное поведение-

— Уважение интересов заинтересованных сторон-

— Соблюдение верховенства закона-

— Соблюдение международных норм поведения-
— Соблюдение прав человека-
3. Чтобы определить область охвата своей социальной ответственности, выявить применимые проблемы и установить свои приоритеты, организации следует рассмотреть следующие основные темы:
4. ISO 26000 дает указания по:
5. ISO 26000 способствует:
6. Восприятие и реальность результативности организации в области социальной ответственности могут влиять на:
7. Стандарт носит обязательный или рекомендательный характер?
8. Какие проблемы отражены в темах:
-Окружающая среда-
-Права человека-
-Добросовестные деловые практики-
9. О каких типах взаимосвязи идет речь в разделе «Признание социальной ответственности», которые следует понимать организации, развивая свою социальную ответственность?
10. Укажите некоторые преимущества социальной ответственности для организации, представленные в Стандарте для рассмотрения.

Практико-ориентированное задание 4:

Кейс. Социальный предприниматель: новый подход к бизнесу?

Анна Тихомирова, владелица книжного магазина на колесах «Бампер», сумела совместить педагогику, книги, трудных подростков, благотворительность, бизнес и путешествия. Продавцы в магазине «Бампер» подбирают книги в соответствии с проблемами детей. Книги в автобусе-магазине рассортированы по темам. «Тут у нас любовь, тут трагедия, тут одиночество, а вот тут смысл жизни», - рассказывает А.Тихомирова в своем интервью.

Примерно 80% книг Анна и ее сотрудники в обязательном порядке читают. Всего в магазине собрано около 1,5 тыс. наименований книг. Самые значительные суммы «Бампер» зарабатывает на выездах в школы. Сотрудники магазина рассказывают школьникам, как выбирать книжки, как их чинить; читают литературу вслух. В автобусе на видном месте стоит ящик для пожертвований, куда каждый может принести книги из дома или положить туда купленные в «Бампере».

Если книг в ящике набирается мало, сотрудники сами докупают их или обращаются за помощью к спонсорам. Затем эти книги передаются библиотекам, детским домам, школам. Такой бизнес имеет годовой оборот в несколько миллионов рублей. Бизнес не слишком прибылен. Это связано с тем, что наценка на книги всего 50% (в обычных магазинах от 70 – 100%). К тому же сотрудники получают заработную плату выше, чем в стационарных магазинах, что также связано с тем, что все продавцы имеют высшее психолого-педагогическое образование и ориентированы на оказание психологической помощи детям.

Вопросы для обсуждения:

1.Можно ли считать такой бизнес социально ориентированным?
2.Какую пользу для общества приносит предприниматель? Подтвердите примерами из кейса.
3.Как в приведенном примере реализована концепция корпоративной социальной ответственности? Свой ответ аргументируйте примерами из кейса.
4.Является ли повышенная заработная плата работников магазина и невысокая наценка на книги элементами корпоративной социальной ответственности? Аргументируйте свой ответ.
5.Будет ли такой бизнес развиваться и почему?

6.Предложите предпринимателю свои идеи развития данного бизнеса с учетом корпоративной социальной ответственности. Докажите, что предложенные вами мероприятия являются социально ориентированными.

Практико-ориентированное задание 5:

«Нуждаетесь ли вы в социальной поддержке государства?»

МИНИ-ОПРОС

Инструкция

- Участники совместно разрабатывают анкету для мини-опроса: 10-12 вопросов, раскрывающих потребность отдельных людей в конкретных видах государственной социальной помощи.
- Затем, выступая в роли опрашиваемых, участники игры заполняют анкеты, после чего уже в роли экспертов осуществляют их коллективную обработку и дают индивидуальные письменные содержательные комментарии к полученным результатам.

Практико-ориентированное задание 6:

Приведите 2-3 примера взаимодействия государства и бизнеса в обеспечении социально ответственного поведения и решения насущных проблем бизнеса в нашей стране и за рубежом.

Отчет на 1-2 страницы оформите письменно и сдайте.

Используйте Интернет-источники:

- http://www.corp-gov.ru – Корпоративное управление в России
- http://www.amr.ru – сайт Ассоциации Менеджеров России
- http://www.soc-otvet.ru – сайт «Социальная ответственность бизнеса»
- http://www.nccg.ru – сайт Национального совета по корпоративному управлению
- http://ec.europa.eu – сайт Комиссии по занятости и социальным вопросам Европейского союза
- http://www.csrforum.ru/ Национальный форум корпоративной социальной ответственности

Практико-ориентированное задание 7:

Кейс: Организация взаимодействия с местным сообществом

В 2014 году минерально-химическая компания «ЕвроХим» построила балкерный терминал в Туапсе по перевалке химических удобрений открытым способом в соответствии с лучшими мировыми стандартами промышленной и экологической безопасности. Туапсе был и остается промышленным и портовым городом прежде всего в силу географических и исторических предпосылок. Сегодня силуэт танкера вынесен даже на городской герб — именно с эффективностью работы морского транспортного узла и его дальнейшим развитием во многом связано благополучие Туапсе, совершенствование его социальной инфраструктуры, наличие финансовых средств на решение транспортных и других проблем.

Строительство Туапсинского балкерного терминала (ТБТ) является естественным продолжением развития портовой инфраструктуры города. Однако часть сообщества Туапсе выразила свою озабоченность по поводу потенциального воздействия балкерного терминала на экологическую ситуацию в городе — эта проблема была поднята, в частности, после испытания оборудования на терминале в марте 2014 года. В ходе испытательной погрузки в соответствии с правилами тестирования была отключена пылеуловительная муфта, и это привело к выбросу некоторого количества пыли удобрений

в воздух; появившаяся пыль осела на судне. Встревоженные туапсинцы заметили облако пыли над судном возле нового причала ТБТ. Сами сотрудники ТБТ в первые дни хранили молчание. О тестовых испытаниях оборудования никто, кроме самих работников балкерного терминала, не знал.

Задание. Какую стратегию взаимодействия с местным сообществом необходимо избрать компании для доказательства безопасности терминала? Предложите конкретные инструменты по организации диалога и минимизации протестов жителей Туапсе.

Практико-ориентированное задание 8:

Представить социально-значимый проект:

-«Мой город, моя улица, мой дом» (проект по благоустройству города, улицы, дома, подъезда, развитие инициатив по месту жительства);

Практико-ориентированное задание 9:

Представить социально-значимый проект:

-«Твоя гражданская позиция» (лучший проект по воспитанию чувства патриотизма, вовлечению молодежи в общественно-значимую деятельность, «добровольчество», социальные услуги населению, профилактика химической зависимости, работа с трудными подростками, организация досуга и др.);

Практико-ориентированное задание 10:

Представить социально-значимый проект:

-«За экологический оптимизм» – проект по сохранению природы;

Практико-ориентированное задание 11:

Представить социально-значимый проект:

-«За общество для людей всех возрастов и равных возможностей» (лучшие проекты решения проблем пожилых людей и людей с ограниченными возможностями);

Практико-ориентированное задание 12:

Представить социально-значимый проект:

-«За здоровое общество» (инициативы в области здравоохранения, профилактики заболеваний и охраны здоровья);

Практико-ориентированное задание 13:

Представить социально-значимый проект:

-«Содействие реформе образования» (инициативы в области образования, развития образовательных технологий и методик);

Практико-ориентированное задание 14:

Представить социально-значимый проект:

-«За оригинальность» (проекты, использующие инновационные идеи и технологии в решении социальной проблемы).

Практико-ориентированное задание 15:

Кейс: Социальный пакет.

Социальный пакет (СП) компании «Любо-Дорого & К°» включал в себя четыре основных блока, исходя из основных человеческих потребностей. Первый блок вводил компенсацию за питание в кафе бизнес-центра, где располагался офис. У рядовых работников эта льгота пользовалась большой популярностью. Службы маркетинга, продаж и все топ-менеджеры получали компенсацию расходов на мобильную связь. Второй блок был связан с заботой о здоровье и трудоспособности работников. Помимо больничных и добровольного медицинского страхования для семьи персонал проходил ежегодный

медосмотр и получал скидки на услуги в частной клинике. Для желающих компания была готова оплачивать 50% годового абонемента фитнес-центра. Третий блок давал возможность приобрести турпутевку в беспроцентную рассрочку, а лучшие сотрудники по итогам года награждались оплаченным заграничным путешествием. Наконец, четвертая льгота создавалась для молодежи и была призвана повысить рождаемость: за каждого младенца сотруднику выплачивали премию в размере 80 тыс. руб.

Генеральный директор Н. Сходняк считал, что получившийся СП учитывал интересы всех категорий сотрудников. Повышение квалификации он в пакет не включил, считая оплату обучения непременным компонентом работы с персоналом, а не бонусом. На деле результаты вложений в СП были не так радужны, как предполагалось. Служащие компании болели, к счастью, редко, поэтому обеспеченность медобслуживанием не грела их сердца. Кроме того, они часто критиковали слишком высокие цены клиники. Компенсацию за сотовую связь и бизнес-ланчи со временем люди стали воспринимать как нечто само собой разумеющееся. Служба производства жаловалась, что чаще всего призовые путевки достаются отделу продаж.

Особенно беспокоило его то, что СП не играл своей главной роли — удерживать наиболее ценных сотрудников в компании.

Задание. Чем объясняется актуальность подобной компенсационной формы внутренней социальной ответственности? Какие факторы влияют на включение в социальный пакет тех или иных элементов? Как модернизировать социальный пакет в компании «Любо-Дорого & $К^0$»?

Справочно. «Любо-Дорого & К°»—вымышленная компания численностью 100 человек на стадии бурного роста. Недавно открыла свое производство, сбыт включает оптовый отдел и розницу (два собственных магазина). У предприятия есть сервисный центр, обслуживающий основной продукт — товус. Товус — универсальный продукт (название образовано от сокращения «товар-услуга»), ориентированный как на частного, так и на корпоративного клиента.

1. Организация управления персоналом в проекте.
2. Набор команды проекта.
3. Развитие команды проекта.
4. Личные качества и компетенции руководителя проекта.
5. Корпоративная система управления проектами.
6. Подготовка персонала в области управления проектами.
7. Внедрение корпоративной системы управления проектами.
8. Процессы управления проектами.
9. Команда проекта и проектная группа - есть ли между ними разница?
10. Что означает жизненный цикл развития команды проекта?
11. Как сдать эффективную команду?
12. Зачем нужна матрица компетенций?
13. Что такое лидерство? Почему хороший менеджер должен обладать качествами лидера?
14. Какими компетенциями должен обладать менеджер проекта?
15. Дайте определение переговорам.
16. Раскройте основные функции переговоров в современном обществе.
17. Что такое планирование переговоров?
18. Назовите основные источники информационной подготовки к переговорам.
19. Каковы основные стадии переговоров и их характеристики.
20. Раскройте различие в понятиях «позиция» и «интересы».
21. Назовите основные характеристики начала переговоров.

22. Назовите особенности этапа подготовки к переговорам.
23. Какие разногласия могут возникать на переговорах?
24. Назовите основные стратегии и тактики переговорного процесса.
25. Назовите основные модели поведения сторон в переговорах.
26. Раскройте содержание понятия «манипуляция».
27. Раскройте содержание психологических механизмов манипулятивного воздействия на переговорах.
28. Назовите основные критерии успешных переговоров.
29. Назовите основные преимущества ведения переговоров командой и одним человеком.
30. Охарактеризуйте специфику проведения переговоров на «своей», «чужой» и нейтральной территории.

Тест по дисциплине

№1. Формирование команды проекта как особая область менеджмента направлено на _____ развитие организации направлено. Заполните пробел.
(1). инновационное;
2. информационное;
3. инвестиционное;
4. интеграционное.

№2. Существуют различные методы реагирования на риски в проектном менеджменте. Выберите из перечисленных тот, который не существует.
1. избежание риска;
2. передача риска;
(3). трансформация риска;
4. удержание риска.

№3. В одном из вариантов нарушена последовательность процесса управления рисками в проекте. Укажите его.
1. планирование управления рисками идет перед идентификацией рисков;
2. оценка рисков идет перед планированием реагирования на выявленные значимые риски;
(3). мониторинг и контроль рисков идет перед оценкой рисков;
4. планирование реагирования на выявленные значимые риски идет перед мониторингом и контролем рисков.

№4. Существуют различные процессы в управлении интеграцией проекта. Укажите тот, который не существует.
1. объединение;
(2). распределение;
3. унификация;
4. идентификация.

№5. В жизненном цикле проекта существуют различные смысловые фазы. Укажите ту, которая не существует.
1. эксплуатационная;
2. ликвидационная;
3. инвестиционная;
(4). интеграционная.

№6. На практике сформированы несколько основных правила обучения управлению проектами. Укажите тот вариант, которого не существует.

1. предварительная активная диагностика;
2. применение единого сквозного учебного или рабочего проекта;
(3). использование комбинации активных форматов при обучении;
4. четкая проработка условий проведения обучения.

№7. Укажите не существующий управляемый параметр проекта.
1. объемы и виды работ по проекту;
2. стоимость, издержки и расходы по проекту;
3. временные параметры, включающие сроки;
(4). нет верного ответа.

№8. Методы управления проектами позволяют _____. Заполните пробел.
(1). определить исполнителей проекта и провести его обоснование;
2. выявить инициативы проекта, цели и основные этапы работы;
3. определить необходимые бюджеты и сроки финансирования;
4. все ответы верные.

№9. Жизненный цикл проекта обычно определяет, _____. Заполните пробел.
1. когда будет распределена полученная прибыль;
2. в какую фазу будут организованны отпуска сотрудников;
3. когда менеджер будет выполнять обязанности руководителя проекта;
(4). в какой момент каждой фазы должны быть получены результаты.

№10. Ниже указаны важные аспекты управления проектом. Укажите ошибочный.
(1). регулярность деятельности;
2. качество управления;
3. выполнение проекта в срок;
4. выполнение проекта в пределах сметы.

№11. Выберите истинное утверждение.
1. Формирование команды проекта не отличается от других областей управления.
(2). Временный характер проекта ставит уникальные проблемы перед руководителями проектов.
3. В треугольник параметров проекта входит команда, бюджет проекта и его длительность.
4. Все утверждения ложны.

№12. Выберите ложное утверждение.
1. Классификация проектов важна для проектно-ориентированной компании и играет особую роль при управлении портфелем проектов.
2. Шлюзы жизненного цикла проекта – это своего рода фильтры, пройти через которые можно только при достижении промежуточных целей и получении промежуточных результатов
(3). Жизненный цикл проекта включает следующую очередность фаз: инициирование, завершение и реализацию.
4. Все утверждения истинны.

№13. Укажите истинное утверждение.
1. Любой работник организации может быть эффективным руководителем проекта.
(2). Руководитель проекта отвечает за его осуществление.

3. Инициатор проекта обычно имеет четкие представления относительно всех аспектов проекта.
4. Все утверждения истинны.

№14. Укажите ложное утверждение.
1. Команда проекта должна потратить много времени на четкое определение проекта, прежде чем начать его реализовывать.
2. Организационное проектирование проекта включает описание взаимодействия участников проекта между собой и компаний.
3. Временный характер проекта ставит перед руководителями проектов уникальные проблемы.
(4). Все утверждения истинны.

№15. Выберите истинное утверждение.
1. В проекте не могут присутствовать одновременно заказчик, спонсор, куратор и руководитель.
2. Лучший руководитель проекта - это выпускник технического университета.
(3). Для обеспечения оптимального использования ресурсов лучше всего использовать матричные схемы.
4. Куратор обязан принимать финансовые решения по проекту единолично, так как несет за них полную материальную ответственность.

№16. Управляющей подсистеме для осуществления функций управления требуется располагать определенными ресурсами. Укажите ресурс, который не требуется.
1. материальными;
2. трудовыми;
3. финансовыми;
(4). административными.

№17. Укажите внутренний фактор, соответствующий внешнему фактору «наука и техника».
(1). сфера обеспечения;
2. сфера изготовления;
3. сфера сбыта;
4. сфера финансов.

№18. Укажите внешний фактор, соответствующий внутреннему фактору «руководство».
(1). политика;
2. общество;
3. законы и право;
4. культура.

№19. Выберите истинное утверждение.
1. Жесткие процедуры планирования не являются необходимыми для небольших по объему и коротких проектов.
2. Спецификации проекта определяют требования по качеству.
3. Тестирование создаваемых прототипов может быть частью спецификаций.
(4). Все утверждения истинны.

№20. Выберите истинное утверждение.
1. Поздний старт работ не учитываются при планировании.

(2). PERT-анализ используется совместно с графиком Гантта.
3. График Гантта показывает логические взаимосвязи между работами проекта.
4. Все утверждения истинны.

№21. Выберите истинное утверждение.
1. При планировании затрат накладные всего проекта не учитываются.
2. Критический путь - это самая короткая длительность проекта
(3). Ответственные за выполнение отдельных работ проекта должны быть вовлечены в процесс планирования.
4. Все утверждения ложны.

№22. Выберите ложное утверждение.
1. В общем случае проекты могут быть инициированы кем угодно.
2. Руководитель проекта ответственен за целеполагание проекта.
(3). Главная цель проекта может не включать показатели измеримости.
4. Все утверждения истинны.

№23. Выберите истинное утверждение.
1. «Мозговой штурм» не имеет ничего общего с управлением проектами.
(2). Основная стратегия реализации проекта должна быть по возможности протестирована до начала осуществления проекта.
3. Главная цель проекта - это цель его руководителя.
4. Все утверждения ложны.

Практико-ориентированное задание 1:

При реализации подавляющего большинства проектов ключевую роль в достижении проектных целей и результатов играет человеческий фактор. Это обусловлено тем, что эффективное решение вопросов, связанных с генерированием и финансовым обеспечением проектных идей, и финансовым обеспечением проектных идей, выявлением проектных рисков, структуризацией проектов и оценкой эффективности инвестиционных вложений, возможно при условии наличия слаженной профессиональной команды проекта, при этом управление проектной командой в значительной степени отличается от текущего управления персоналом компаний. По мнению управляющих проектами, результативность работы эффективных и неэффективных проектных команд отличается, что актуализирует комплексное рассмотрение основных вопросов управления командой проекта.

Как повысить использование человеческого фактора в проекте? Ответ обоснуйте.

Практико-ориентированное задание 2:

При организации работы над проектом необходимо решит две главные задачи: как сформировать команду проекта; как организовать эффективную работу команды. В зависимости от специфики, размера и типа проекта в его реализации могут принимать участие от одной до нескольких десятков организаций и столько же отдельных специалистов. У каждого из них свои функций, принято объединять в совершенно конкретные группы участников проекта, в состав которых входят: заказчики, инвесторы, проектировщики ресурсов, подрядчики, консультанты, лицензиары, финансовые институты - банки и, наконец, команда проекта, возглавляемая проект - менеджером, а также другие участники зависимости от специфики проекта.

Какие из перечисленных участников проекта играют, по Вашему мнению, ключевую роль? Ответ обоснуйте.

Практико-ориентированное задание 3:

Система управления созданной командой проекта включает организационное планирование, кадровой обеспечение, а также функции контроля и мотивации трудовых ресурсов для эффективного хода работ и завершения проекта. Система нацелена на руководство и координацию деятельности команды проекта, использует разные стили руководства, методы мотивации, административные методы, повышение квалификации кадров на всех фазах жизненного цикла проекта.

Может ли система управления командой проекта меняться на разных фазах жизненного цикла проекта? Поясните.

Практико-ориентированное задание 4:

К основным характеристикам команды проекта относят: состав, структура, групповые процессы. Состав: Это совокупность характеристик членов команды, важных для анализа ее как единого целого(например, численность, возрастной , половой, состав). Структура: Рассматривается с точки зрения функций, выполняемых отдельными членами команды, а также с точки зрения межличностных отношений в ней. Выделяют структуры предпочтений, власти и коммуникаций.

Какая из перечисленных характеристик оказывает решающее значение на формирование команды проекта? Почему?

Практико-ориентированное задание 5:

К групповым процессам относятся такие показатели динамики, как процесс развития, сплочения группы, процесс группового давления, выработки решений. Совокупность показателей, определяющих положение человека в команде, включает: систему групповых ожиданий; систему статусов и ролей членов группы. По отношению к каждому члену у группы есть своя система ожиданий. Поведение, соответствующее групповым нормам и правилам, поощряется, не соответствующее им - наказывается. Статусно-ролевые отношения отражают систему взаимосвязей, складывающихся в группе. Каждый человек занимает определенное положение в группе: по вертикали - руководство и подчинение, по горизонтали - сотрудничество. Это отражается на статусе каждого члена. Статус реализуется через систему ролей, функций, выполняемых человеком в соответствии с его положением в группе.

Как Вы думаете, какое положение необходимо занять человеку к группе: руководство и подчинение или сотрудничество? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 6:

Команда проекта — временная группа специалистов, создаваемая на период выполнения проекта. Основная задача этой группы — обеспечение достижения целей проекта. Создается целевым образом на период осуществления проекта. Включает также всех внешних исполнителей и консультантов. Команда управления проектом — члены команды проекта, которые непосредственно вовлечены в управление проектом, включая представителей некоторых участников проекта и технический персонал. В небольших

проектах эта команда может включать в себя практически всех членов команды проекта. Главная задача команды управления проектом — осуществление функций управления проектом для эффективного достижения целей проекта. Команды проекта могут существовать на разных уровнях организации: совет директоров, группы менеджеров, занимающихся планированием или реорганизацией, проектные группы.

На каком уровне организации, по Вашему мнению, команды проекта могут функционировать более эффективно? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 7:

В практике можно выделить три основные модели формирования команды проекта:

- Привлечение руководителей или специалистов к работе над проектом по совместительству с основной работой. Эта модель выбирается для ограниченных по времени и ресурсам проектов. Руководство предприятия назначает руководителя проекта из числа штатных сотрудников. При этом руководитель проекта продолжает выполнять обязанности по основной должности и по совместительству руководит проектной командой. Ему предоставляются права по доступу к необходимой информации и по планированию и координации использования ресурсов, требующихся для реализации проекта. Проблемы при использовании такой модели могут заключаться в том, что менеджер проекта лишь в малой степени может влиять на сотрудников из других подразделений из-за приоритета их подчинения линейным руководителям подразделений. Повышенная нагрузка из-за работы над проектом и по основной должности может приводить к небрежностям по проектным заданиям.

- «Предприятие в предприятии» (классическая модель). Эта модель выбирается при комплексных и объемных задачах и необходимости тесной интеграции проекта с основной деятельностью предприятия. Работа в команде проекта имеет однозначный приоритет перед отношениями подчинения руководителям традиционных подразделений. Проект курируется непосредственно руководством, а руководитель и отдельные сотрудники проекта полностью или частично освобождаются от своей обычной деятельности.

- Смешанные формы. Чаще всего такая модель используется на средних предприятиях, исполняющих проекты. При этом, как правило, для руководства проектом подбирается опытный руководитель проекта (возможно — извне) и, в зависимости от проекта, привлекаются квалифицированные специалисты из функциональных подразделений по совместительству с основной работой (под отдельные задачи могут быть привлечены также специалисты извне на время выполнения конкретной задачи). Вся ответственность при этом возлагается на руководителя проекта, который обычно имеет поддержку от руководства предприятия. Еще один вариант — назначение координатором проекта одного из высших руководителей компании. При этом для оперативной работы по проекту ему обычно выделяется молодой и перспективный сотрудник, который в дальнейшем может возглавить направление, связанное с проектом.

Какая модель формирования команды проекта более эффективна. Ответ поясните.

Практико-ориентированное задание 8:

Место и роль команд в проекте определяется целями входящих в них лиц и представителей участников проекта, степенью участия команды в процессах проекта и ее ответственностью. Состав и функции команды управления проекта зависят от масштабов, сложности и других характеристик проекта, однако во всех случаях ее состав должен обеспечить высокий профессиональный уровень всех возложенных на нее обязанностей.

Как масштабы проекта могут влиять на состав и функции команды управления проекта? Приведите аргументы.

Практико-ориентированное задание 9:

Культура команды менеджмента проекта различного типа в общем случае включает в себя национальную, корпоративную, организационную и профессиональную. По степени вовлеченности в проект в команде можно выделить три группы участников:

- основная группа — специалисты, непосредственно работающие над осуществлением проекта в тесном контакте друг с другом и знающие каждого члена группы;

- вторичная группа — более обширная, чем основная, объединяет специалистов и организации, оказывающие содействие членам основной группы, но не участвующие напрямую в осуществлении проекта и достижении его целей;

- вспомогательная (третичная) группа — люди, оказывающие влияние на членов основной и вторичной групп и на ход работ по проекту, но не вступающие с ними в прямое сотрудничество.

Как группы участников команды проекта могут эффективно взаимодействовать друг с другом? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 10:

Отечественные специалисты выделяют пять этапов в жизненном цикле команды проекта:

- Формирование. На этом этапе члены команды знакомятся друг с другом. Менеджер проекта занимается формированием благоприятных взаимоотношений и эффективного взаимодействия в команде, сплочением участников на основе главной цели проекта, начинается выработка общих норм и согласование ценностей. Кроме этого менеджер выстраивает эффективные отношения с окружением и внешними участниками проекта.

- Этап срабатываемости участников. В процессе совместной работы над проектом проявляются различия в подходах и методах, используемых участниками, возникают трудности и конфликтные ситуации в работе команды. Менеджер проекта уделяет особое внимание формированию конструктивных позиций у участников проекта при решении возникающих проблем и оптимальному распределению ролей в команде.

- Этап нормального функционирования. К этому этапу у участников уже формируется чувство команды, все они, как правило, понимают, что от них требуется для достижения общей цели, и выполняют определенную для них в рамках проекта часть работы. Этот этап является самым продолжительным и самым продуктивным для проекта.

- Этап реорганизации. На этом этапе менеджер, как правило, производит изменения в количественном и качественном составе команды. Это связано с различными причинами, в том числе и с такими, как изменения в объемах и видах работ, необходимость замены некоторых работников из-за их непригодности, потребность в привлечении новых специалистов или временных экспертов.

- Этап расформирования команды. По завершении проекта команда расформировывается.

Какие этапы в жизненном цикле обеспечивают реализацию стратегических целей команды проекта.

Практико-ориентированное задание 11:

1. Структура рабочей команды является сложным образованием, включающим ряд измерений или параметров, в частности: формально-статусное измерение - субординированную систему должностных позиций, образующих систему формальных, должностных отношений; неформальное измерение — систему внутригрупповых позиций, основывающихся на психологических предпочтениях людей и образующих систему неформальных отношений; коммуникативное измерение — модель циркулирования информации в группе; групповые нормы - набор поведенческих правил; лидерское измерение - имеется в виду соотношение основных лидерских ролей, роли лидера в системе деловых отношений (по специальной терминологии — деловой лидер) и роли лидера в системе психологических, эмоциональных отношений (по специальной терминологии — эмоциональный лидер).

Как модель циркулирования информации в группе может влиять на коммуникативное измерение.

Практико-ориентированное задание 12:

Структура рабочих команд характеризуется: соподчиненностью неформальных (психологических) отношений формальным (должностным) отношениям; децентрализацией коммуникативных потоков; наличием норм, ориентирующих членов команды на эффективное выполнение заданий, коллективный характер действий, активное участие людей в деятельности команды и принятии решений; балансом и взаимодополнением основных лидерских ролей, их встроенностью в систему эффективного управления командой.

Насколько сильно лидерские роли оказывают влияние на формирование структуры рабочих команд? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 13:

Сплоченность - свойство группы, характеризующееся степенью взаимосвязанности, единения людей. Ее рост обусловлен целым рядом факторов, например: сходством людей в ценностях, установках, ряда личностных черт; взаимной привлекательностью, обоюдной симпатией членов группы; соответствием целей группы потребностям ее членов; удовлетворенностью групповой деятельностью; возможностью людей участвовать в выработке коллективных решений; благоприятной психологической атмосферой в группе; оптимальным объемом группы.

Какие факторы, по Вашему мнению, могут снижать сплоченность группы? Почему?

Практико-ориентированное задание 14:

Высокая сплоченность важна с точки зрения эффективного функционирования команды, поскольку способствует: сохранению членства в группе; более активному участию индивидов в жизни группы; росту индивидуальной адаптации к группе и чувства личной безопасности; более высокой групповой продуктивности. Совершенно очевидно, что высокая групповая сплоченность важное условие эффективного функционирования рабочей команды.

Какие меры необходимо приять в случае снижения сплоченности группы? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 15:

Акмеологические особенности управления рабочей командой обнаруживают себя в стилевых характеристиках поведения руководителя. Одна из таких особенностей — стиль соучаствующего управления. Его отличают: регулярные совещания руководителя с подчиненными; открытость в отношениях между руководителем и подчиненными; вовлеченность подчиненных в разработку и принятие коллективных решений; делегирование руководителем подчиненным ряда управленческих полномочий; предоставление работнику возможности автономно разрабатывать те или иные проблемы, формулировать новые идеи и т. п., внося тем самым вклад в развитие инновационных процессов; поддержка личностного и профессионального роста работника.

В каких случаях применимы акмеологические особенности управления рабочей командой? Ответ поясните.

Практико-ориентированное задание 16:

Социальные технологии появились в структурах управления с того момента, когда специалисты начали рассматривать управление как систему, населенную субъектами управления, т. е. как социальную систему. Подходов к описанию функционирования социальных систем известно много, но мы предлагаем подойти к этой проблеме с позиции изучения отношений составляющих ее субъектов деятельности — руководителя системы и его «команды». В социальной психологии давно существует аксиома, утверждающая, что изменение характеристик межсубъектных отношений непосредственно влияет на характеристики социальной системы. Состояние системы фиксируется с помощью определенного языка описания.

Согласны ли Вы с тем утверждением, что изменение характеристик межсубъектных отношений непосредственно влияет на характеристики социальной системы? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 17:

Эффективной технологией изменения таких характеристик социальной системы, как гибкость, адаптивность и управляемость, является имитационно-моделирующая система рефлексивного типа (ИМС). Имитационно-моделирующая система опирается на прочный операционный базис, позволяющий диагностировать, прогнозировать и изменять социальную систему от существующего до заданного состояния с ранее заказанными характеристиками. В основу ИМС положено представление о структуре деятельности как

о циклической последовательности состояний субъекта деятельности (управления). В качестве состояний деятельности выделяются: М - мотивация, целеполагание; Д - действие; Р - рефлексия, знание, анализ.

В каких случаях имитационно-моделирующая система рефлексивного типа обеспечивает прогнозирование и изменение социальной системы? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 18:

Степень размытости отношений определяется различными позициями субъектов на кольце деятельности. Субъекты могут находиться в разных точках кольцевой структуры, что определяется их матрицамии характеризует их отношения. Для выявления характеристик конфликтных ситуаций и разногласий субъектов необходимо определять характеристики матриц: симметрию матриц; отличие матриц по параметрам; степень асимметрии матриц; параметры матриц. Все эти параметры интерпретируются социально как параметры отношений в социуме, которые влияют на «ткань» отношений субъектов.

Как степень размытости отношений может оказывать влияние на формирование команды проекта? Ответ поясните.

Практико-ориентированное задание 18:

В результате реализации технологического проектирования и имитационного моделирования управления могут осуществляться: повышение эффективности взаимодействия управленческих структур на всех уровнях организации; обеспечение гибкости и адаптивности системы управления организацией при появлении новых форм или направлений деятельности и решение соответствующих этим изменениям вопросов кадровой политики; децентрализация управления и соответствующая ей специализация управленческих структур организации; отработка взаимодействия между управленческими структурами при переходе к новым условиям, диктуемым законодательной, правовой или социальной сферой; выявление позиционно-конфликтных ситуаций и преодоление феномена группового профессионально-кланового эгоизма в системах управления.

За счет каких действий можно преодолеть феномен группового профессионально-кланового эгоизма ?

Практико-ориентированное задание 19:

Конфликт – основанное на противоречиях взаимодействие преследующих несовместимые интересы сторон, действия которых непосредственно направлены друг против друга. Признаки социального конфликта: как минимум две стороны; взаимозависимость сторон, побуждающая к участию в конфликте; несовместимость целей, ценностей и интересов сторон; нулевая сумма конфликтного взаимодействия; поведение, направленное на уничтожение интересов другой стороны; использование давления.

Как с помощью социального давления можно добиться целей в конфликте? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 20:

Выделяют следующие стадии развития конфликта: конфликтная ситуация - потенциальный конфликт, противоречивые позиции сторон; нарастание социальной напряженности; конфликтные действия (их острота зависит от значимости предмета

конфликта, затраченных ресурсов, конфликтной культуры); затухание конфликта. По уровням можно выделить: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой. По причинам: целей, познания, чувственный.

Как межличностный конфликт может повлиять на развитие взаимоотношений между участниками команды проекта?

Практико-ориентированное задание 21:

Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие по устранению причин или по коррекции поведения участников конфликта. Профилактика конфликта включает: правильный подбор и расстановка кадров; совершенствование систем оплаты труда; контроль за соответствием прав и обязанностей; создание благоприятного климата; уделение внимания неформальным коммуникациям в коллективе.

Как неформальные коммуникации могут влиять на процесс управления конфликтом?

Практико-ориентированное задание 22:

Выделяют следующие стратегии управления конфликтом в проекте: нормативная, административно-правовая или морально-правовая (максимальное использование норм, законов, использование суда и т.д.); реалистическая стратегия (использование силы, торга, обмана); идеалистическая стратегия (предполагает выигрыш всех сторон с изменением отношений и целей для снятия самой проблемы, породившей конфликт).

Какая из перечисленных стратегий управления конфликтом, по Вашему мнению, является более эффективной? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 23:

К основным стилям разрешения конфликта в проекте можно отнести: Силовой (выигрыш-проигрыш): явное преимущество в силе и ресурсах; достижение цели имеет высокую значимость; компромисс затруднителен, (объект неделим); избегание конфликта (проигрыш-проигрыш): недостаток ресурсов; значимость проблемы невысока; целесообразно затянуть время. Как вариант этого стиля – поддержание статус-кво (мирное сосуществование), часто в организациях реализуется в форме неофициального соглашения; приспособление (невыигрыш-выигрыш): высокая значимость сохранения взаимоотношений; компромисс (непроигрыш-непроигрыш); сотрудничество (выигрыш-выигрыш)- поиск взаимоприемлемого решения на основе идеалистической стратегии.

Какой стиль разрешения конфликта более эффективен в случае реализации основных целей команды проекта? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 24:

Переговоры в проекте – это деловое взаимное общение с целью достижения совместного решения. Переговоры протекают в виде деловой беседы по вопросам, представляющим интерес для обеих сторон, и служат налаживанию кооперационных связей. Переговоры существенно различаются по своим целям: заключение договора о поставках, на проведение научно-исследовательских или проектных работ, соглашение о сотрудничестве и координации деятельности и т.д.

Как повысить эффективность переговоров в проекте? Ответ поясните.

Практико-ориентированное задание 25:

В процессе переговоров участники проекта хотят: добиться взаимной договоренности по вопросу в котором, как правило, сталкиваются интересы; достойно выдержать конфронтацию, неизбежно возникающую из-за противоречивых интересов не разрушая при этом отношения. Из практики замечено, что для успешного проведения переговоров по проекту необходимо наличие таких качеств, как целеустремленность, твердость, терпение.

Как твердость обеспечивает успешное проведение переговоров, и всегда ли это качество необходимо использовать? Ответ обоснуйте.

Практико-ориентированное задание 26:

Желание решить проблему – самая главная предпосылка для того, чтобы вступить в переговоры, поскольку ваш настрой и желание найти компромиссное решение, устраивающее обе стороны, уже изначально как бы предопределяют успешное их завершение. Настрой на конструктивное сотрудничество в долгосрочном плане сегодня выгоднее сиюминутного успеха, достигнутого путем жесткого прессинга и диктата. Настрой на конструктивное сотрудничество не имеет ничего общего с мягкотелостью и беспринципностью, именно твердая и принципиальная позиция в сочетании с гибкостью, умением маневрировать и уступать обеспечивают успех переговоров.

Какие действия необходимо принять, если участник не настроен на конструктивное сотрудничество? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 27:

Готовясь к предстоящим переговорам, пытаясь с их помощью добиться того или иного решения, не забывайте о том, что у вашего партнера по переговорам тоже есть свои интересы и требования, вполне возможно, вам придется иметь дело с этим человеком или людьми и в будущем, а люди, как известно, бывают злопамятными и в будущем они постараются поквитаться заняв гораздо более непримиримую и жесткую позицию. Кратко можно определить три группы итогов переговоров: победил-победил; победил-проиграл; проиграл-проиграл. Каждый из этих трех вариантов в равной степени может быть отнесен не только к итоговым результатам переговоров, но и к тому настрою, с которым человек садиться за стол переговоров.

Какую позицию необходимо занимать участнику переговоров, чтобы обеспечить итоги переговоров как «побелил-победил»? Ответ поясните.

Практико-ориентированное задание 28:

Итог переговоров, означающий равную победу обеих сторон, требует определенной подготовки к их ведению, чтобы достичь именно такого результата и, прежде всего, следует: отделять личность, участвующего в переговорах, от решаемой проблемы; смотреть на вещи шире, не замыкаться только на своей точке зрения; искать точки соприкосновения, а не границу раздела; быть конструктивным.

За счет каких факторов можно обеспечить конструктивность при проведении переговоров? Почему?

Практико-ориентированное задание 29:

Только команда с ясным пониманием, куда она идет и к чему стремится, может функционировать эффективно. Это понимание также служить опорой для построения доверительных отношений внутри команды и повышению уровня сотрудничества, что позволяет достичь результата большего, чем суммарный результат тех же людей, работающих индивидуально. Очень важно, чтобы люди чувствовали, что своей работой

они отвечают на вызов, решают сложную задачу. Если вся команда разделяет это чувство, то оно будет ее объединять. Еще лучше, если миссия команды кажется невыполнимой. Она должна вызывать эмоциональный отклик у членов команды, желание достичь цели.

Что необходимо делать участникам команды, если миссия команды является невыполнимой? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 30:

Целью работы команды может выступать: завершение проекта в срок; чувство сплоченности и единства - факторы командной сплоченности: согласие членов группы по поводу целей; демократизм групповых взаимоотношений; групповые нормы, ценности и традиции, разделяемые всеми членами команды; стремление к устойчивости; оптимальная структура группы; психологическая совместимость. Эти факторы приводят к появлению чувства единства команды у ее членов.

Как достичь оптимальной структуры группы? Ответ поясните.

Практико-ориентированное задание 31:

Внешними признаками того, что команда имеет высокий уровень единства являются: наличие у команды названия, данного самими членами команды; чувство юмора, непонятное людям вне команды; наличие девиза команды; наличие дресс-кода команды. Многие компании усиливают чувство единства предоставляя сотрудникам футболки, блокноты, чашки, ручки с символикой команды; структура, ориентированная на получение результата - структура команды проекта может играть важную роль в том, как команда функционирует.

Какие из внешних признаков, по Вашему мнению, обеспечивают более высокий уровень сплоченности команды проекта? Почему?

Практико-ориентированное задание 32:

Различные структуры команды будут иметь различные характеристики. Например, хотим ли мы поощрить взаимодействие с представителями бизнеса или держать их на расстоянии вытянутой руки, чтобы разработчики могли делать хороший прогресс. Внимательное формирование структуры команды и отношений внутри команды могут хорошо повлиять на результат. Структура команды, скорее всего, будет регулироваться на каждом этапе, чтобы соответствовать развивающейся сущности проекта.

Почему правильная структура для маленькой, сильной команды вряд ли будет работать для команды разработки больших приложений? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 33:

Эффективность команды в значительной степени зависит от личных качеств ее членов и взаимоотношений между ними. Каждый член команды должен быть готов направить свои способности и знания на решение командной задачи.

Какие личные качества оказывают существенное влияние на эффективность команды проекта? Почему?

Шкала оценивания устных ответов

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	(5+)	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации Ярко выражены
	(5)	Знания по всем вопросам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы Выраженные профессионально-личностные качества
	(5-)	Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами
Базовый (средний)	(4+)	Знания по всем разделам темы Профессиональные умения	Систематизированные и полные Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы

		Личностные качества	Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
	(4)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточно полные и систематизированные Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
	(4-)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточные Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минимальный (низкий)	(3+)	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания
	(3)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Недостаточно полный объем Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий
	(3-)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Фрагментарные знания Низкий уровень культуры исполнения заданий
Не компетентен	(2)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания результатов тестирования

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
(5) – «отлично»	80-100 %
(4) – «хорошо»	65-79%
(3) – «удовлетворительно»	50-64%

(2) – «неудовлетворительно»	Менее 50%

5. Методические материалы по освоению дисциплины

Рекомендации по оцениванию устных ответов студентов на семинарских занятиях и выполнении практических заданий

С целью контроля и подготовки студентов к изучению новой темы в начале каждого семинарского занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки:

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

– полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

– сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

– использование дополнительного материала (обязательное условие);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей студентов).

Оценка «5» ставится, если студент:

1) полно и аргументированно отвечает по содержанию задания;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные;

3) излагает материал последовательно и правильно.

Оценка «4» ставится, если студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «5», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «3» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «2» ставится, если студент обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «2» отмечает такие недостатки в подготовке студента, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

Текущий контроль успеваемости включает в себя оценку знаний на практических и семинарских занятиях, а также оценку самостоятельной работы студентов. Промежуточный контроль проводится в форме зачета.

Текущий контроль представляет собой регулярно осуществляемую проверку усвоения учебного материала. Данная оценка предполагает систематичность,

непосредственно коррелирующая с требованием постоянного и непрерывного мониторинга качества обучения, а также необходимость балльной оценки успеваемости студента.

Семинарские и практические занятия, как правило, должны проводиться в активном и интерактивном режиме. Оценка знаний, умений и навыков осуществляется на всех семинарских и практических занятиях по всем формам обучения в соответствии с целями и задачами занятия. Контроль может проводиться в начале, в ходе отработки основной части и в заключительной части занятия.

Контроль, проводимый в начале занятия, имеет целью проверку качества самостоятельной работы студентов по соответствующей теме практического занятия, а также усвоения основных положений ранее пройденного учебного материала, необходимых для усвоения вопросов данного занятия.

Контроль, проводимый в ходе основной части занятия, должен обеспечить проверку не только хода и качества усвоения учебного материала, но и развитие у студентов творческого мышления.

Контроль, проводимый в заключительной части занятия, осуществляется в случаях, когда оценку качества усвоения материала можно дать после его полного изложения.

Планы семинарских и практических занятий предусматривают перечни вопросов к обсуждению, подготовку докладов и сообщений студентов по темам занятий, решение практических задач и тренинги.

Текущий контроль знаний, умений и навыков осуществляется преподавателем по пятибалльной шкале с выставлением оценки в журнале учета занятий.

Зачет служит для оценки работы студента в течение всего срока обучения и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных им теоретических и практических знаний, приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления, умение синтезировать полученные знания и применять их в решении практических задач. По итогам зачета выставляется оценка по шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Зачет проводится по вопросам

Перечень вопросов к зачету изложен ниже.

Критерии оценки знаний

Оценка определяется следующими тремя составляющими:

- результатами ответа на 1-й вопрос;
- результатами ответа на 2-й вопрос;
- результатами ответов на дополнительные вопросы.

При этом учитывается текущая успеваемость, посещаемость занятий и выполнение заданий на самостоятельную работу.

Результаты зачета оцениваются:

«зачтено» - при наличии у студента глубоких, исчерпывающих знаний, грамотном и логически стройном построении ответа по следующим направлениям дисциплины:

- Сущность научных исследований, признаки, виды;
- глубокое знание методов проведения научных исследований;
- владение методами написания научных работ по выбранной проблеме;
- применение полученных знаний для решения практических задач.

- при наличии твердых и достаточно полных знаний, логически стройном построении ответа при незначительных ошибках по направлениям, перечисленным выше.

- при наличии твердых знаний, изложении ответа с ошибками, уверенно исправленными после наводящих вопросов по изложенным выше вопросам.

«не зачтено» - при наличии грубых ошибок в ответе, непонимании сущности излагаемого вопроса, неуверенности и неточности ответов после наводящих вопросов по вопросам изучаемой дисциплины:

Оценка выставляется в аттестационной ведомости

Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

Рекомендации по подготовке научной статьи

Статья должна включать в себя название, краткую аннотацию, список ключевых слов, основной текст и список использованной литературы.

В основном тексте обычно предполагается следующая схема изложения материала: введение и постановка проблемы, обозначение степени изученности вопроса или литературный обзор по теме, обоснование новизны данной статьи, непосредственно изложение проблемы (анализ современного состояния, аргументы), разработка путей решения, выводы и предложения, а также заключение.

При необходимости и в зависимости от темы статья может содержать иллюстрированный материал, таблицы, графики и формулы, которые принято нумеровать и подписывать.

По объему научная статья магистранта небольшая и должна быть от четырех-пяти авторских страниц. Авторской страницей, как правило, считается текст, набранный шрифтом Times New Roman, размер шрифта – 14, с полуторным междустрочным интервалом. Единого стандарта относительно полей и абзацного отступа не существует, они могут незначительно различаться в зависимости от требований разных журналов.

Задания студентам на самостоятельную работу

В процессе изучения дисциплины Научно-исследовательский семинар «Кадровая политика и кадровый аудит» студенты пишут и готовят к публикации научную статью по теме выпускной квалификационной работы магистра.

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Кадровая политика и кадровый аудит» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а также официальных материалов и неопубликованных документов (научно-исследовательские работы, диссертации), в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

1) главного в тексте;

2) основных аргументов;

3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информации может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

· сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;

· обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;

· фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;

· готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;

· работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;

· пользоваться реферативными и справочными материалами;

· контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;

· обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.

· пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);

· использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;

· повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;

· обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);

· использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям:

Тема 1: «Теория и организация управления в рамках КСО»

Подготовить доклад на тему: «Теоретические основы КСО, как элемента современного менеджмента»; подготовить выступления на тему: «Современное понятие трудовых отношений»; «Современная сущность социально-трудовых отношений», «Глобализация и корпоративная социальная ответственность».

Тема 2 «Взаимодействия «Бизнес-власть-общество» в рамках КСО»

Изучение характеристик и нормативных актов, регулирующих основные международные практики КСО.

Тема 3 «Инструменты социально ответственного управления компанией»

Изучить характеристики и нормативные акты, регулирующие адаптацию и внедрение основных стандартов и инициатив в сфере КСО.

Тема 4 «Социальная ответственность заинтересованных сторон компании»

Изучить характеристики и нормативные акты, регулирующие практическое определение и расчет основных показателей социальной ответственности перед работниками, и использование методики определения рейтинга социальной ответственности.

6.**Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для сомостоятельной работы обучающихся по дисциплин**

6.1. Основная литература.

1.Корпоративная социальная ответственность: учебник и практикум для академического бакалавриата/ под ред. В.Я. Горфинкеля, Н.В. Родионовой. – М.: Изд-во Юрайт, 2015. – 570 с. [Электронный ресурс]/ Горфинкель В.Я., Родионова Н.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015.— 570 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/6747.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

2.Кабашкин В.А. Государственно-частное партнёрство в регионах Российской Федерации.- М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010.- 120 с.- (Серия «Образовательные инновации»)

3.Спивак В.А. Деловая этика: Учебник и практикум для академического бакалавриата.- М.: Изд-во Юрайт, 2015.-522 с.- (Серия: Бакалавр. Академический курс). Книга доступна в электронной библиотечной системе biblio-online.ru

6.2. Дополнительная литература:

1.Тульчинский Г.Л. Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Изд-во Юрайт, 2015. – 338 с.

2.Бочарова И. Ю. Корпоративное управление: Учебник / И.Ю. Бочарова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013.

3.Веснин В. Р. Корпоративное управление: Учебник / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 272 с.

4.Маркетинг взаимоотношений: Учеб.пособие / под ред. Б. А. Соловьева. М.: ГОУ ВПО "РЭА им. Г. В. Плеханова", 2010. - 269 с.
5.Матягина А. М. Экологически ответственный бизнес: Учебное пособие / А.М. Матягина, Е.В. Смирнова. - М.: Форум, 2012. - 192 с.

6.3. Учебно-методическое обечпечение самостоятельной работы

1.Иванова В. Особенности формирования моделей корпоративной социальной ответственности в зарубежных странах и России http://www.chelt.ru/2009/10-09/list_10-09.html
2.Симхович В.А. "Корпоративная социальная ответственность. Философско-управленческие аспекты современного бизнеса" М.: Дикта, 2011.

6.4. Нормативные правовые документы.

1.Международный стандарт ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности».
2.Руководство по отчетности в области устойчивого развития GRI.
3.Серия стандартов ACCOUNTABILITY (AA1000).

6.5. Интернет-ресурсы, справочные системы:

1.http://www.hse.ru/org/hse/ksp/lect Учебный курс «Корпоративная социальная политика»;
2.«Консультант Плюс» http://www.consultant.ru
3.ЭБС «КнигаФонд» (Электронная библиотека) ООО «Центр цифровой дистрибуции»
4.ЭБС ZNANIUM.COM (Элктронно-библиотечная система научно-издательского центра ИНФРА-М)
5.Corporate Social Responsibility Europe: http://www.csreurope.org
Ресурс Европейской сети корпоративной социальной ответственности (CSR Europe), основанной в 1996 году. Информация, размещенная на сайте, обеспечивает заинтересованных пользователей множеством специализированных онлайн-публикаций, онлайн-тренингов и новейших профессиональных методик по вопросам корпоративной социальной ответственности; на сайте имеется тематический глоссарий, опубликовано множество полезных ссылок, предоставляется внушительный специализированной список литературы.
6.United Nations Department of Economic and Social Affairs. Division of Sustainable Development: http://www.un.org/esa/sustdev/documents/docs.htm
Информационный ресурс по корпоративной социальной ответственности, содержит подборку документов Комитета по устойчивому развитию экономического и социального совета ООН (ЭКОСОС): декларации и пресс-релизы встреч на высшем уровне под эгидой ООН, затрагивающие вопросы устойчивого развития; основные резолюции и документы Генеральной Ассамблей ООН и ЭКОСОС; повестки дня и отчеты по работе Комиссии по Устойчивому Развитию с момента ее создания в 1993 году.
7.The World Bank: http://www.worldbank.org/
Программа «КСО и устойчивая конкуренция» Всемирного Банка охватывает широкий спектр инициатив с общей целью усиления применения практик КСО по всему миру. Это включает в себя курсы и электронные диалоги для всех разнообразных заинтересованных групп, а один из компонентов программы специально разработан для большего вовлечения молодежи -социальной ответственности и устойчивого развития для следующего поколения.

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

– специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);

– техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет Microsoft Office2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint);

– экраном для демонстрации презентаций и фильмов;

– учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Красногорского филиала РАНХиГС.

В учебном процессе используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:

– демонстрационный авторский мультимедийный курс «Корпоративная социальная ответственность» в форме презентаций;

– электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (URL: http://www.iprbookshop. ru/); «Юрайт» (URL: https://www.biblio-online.ru/); «Лань» (URL: https://e.lanbook.com/).

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
Московский областной филиал

Экономики и менеджмента
(наименование структурного подразделения (института/факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
38.04.02 Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В. ДВ. 04. 02 Формирование команды проекта
(код и наименование РПД)

Магистр
(уровень образования)

Очная, заочная
(форма(формы) обучения)

Год набора – 2023

Красногорск, 2022г.

Автор – составитель:
к. психол. н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента Выпряжкина И.Б.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
к. психол. н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента Выпряжкина И.Б.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента

(наименование структурного подразделения)

протокол от «01». 08. 2022 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……..…4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……...…4
3. Содержание и структура дисциплины…….....5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине……....6
5. Методические материалы для освоения дисциплины…….....31
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"…….....39
6.1. Основная литература……39
6.2. Дополнительная литература…….……...39
6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация…….....40
6.4. Интернет-ресурсы…….40
6.5. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……..40

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1 Дисциплина Б1.В. ДВ. 04. 02 «Формирование команды проекта» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленных целей	1.2.2.	начальный этап освоения компетенции
УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	2.2	промежуточный этап освоения компетенции

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Профессиональные действия (ОТФ)[1]	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
-Обеспечение системы стимулирования, мотивации и развития сотрудников в коллективе; -Операционное управление в подразделениях организации.	УК-3 1.2.2	знания: - современные теории, концепции, методы и инструменты управления организациями, подразделениями, группами сотрудников; - методы и технологии управления командой; - стратегии и методы управления конфликтами; - типы, стратегию и тактику переговоров
		умения: - определять стратегию и методы ведения переговоров
		навыки: - ведения переговоров и разрешения конфликтных ситуаций в проекте
-Обеспечение системы стимулирования, мотивации и развития сотрудников в коллективе;	УК-5 2.2	знания: - современные теории, концепции, методы и инструменты межкультурного взаимодействия; - методы и технологии коммуникаций на разных стадиях формирования команды;
		умения:

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

-Операционное управление в подразделениях организации.		- определять стратегию и методы ведения переговоров в процессе межкультурного взаимодействия
		навыки: - анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины Б1. В. ДВ. 04. 02 «Формирование команды проекта» составляет 3 зачетные единицы, всего - 108 акад., (81астр.ч).

По очной форме обучения: количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 24 акад. ч (18 астр. ч.), из них, лекции – 8 акад. часов (6 астр. ч.), практические занятия – 16 акад. часа (12 астр. ч.). Самостоятельная работа составляет 80 акад. часов (60 астр. ч.).

Изучение дисциплины Б1. В. ДВ. 04. 02 «Формирование команды проекта» предусмотрено на 1 курсе во втором семестре.

Для подготовки к изучению дисциплины обучающиеся должны овладеть компетенциями, формируемыми следующими дисциплинами учебного плана: - Б1.В.ДВ.02.01 Управление человеческими ресурсами, Б1.В.ДВ.08.01 Цифровое общество и управление цифровой репутацией.

Знания, умения и навыки, сформированные в процессе изучения дисциплины Б1. В. ДВ. 04. 02 «Формирование команды проекта» в дальнейшем применяются для изучения следующих дисциплин, предусмотренных учебным планом: Б1.В.02 Академическое письмо, Б1.В.02.01 Правила оформления магистерской диссертации, Б3.О.01 Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ *	ПЗ/ ЭО, ДОТ *	КСР/ Консультация к экзамену		
Очная форма								
1	Управление человеческими ресурсами проекта	**26**	2		4		20	О
2	Команда проекта: понятие, формирование	**26**	2		4		20	О, Д
3	Эффективное ведение переговоров	**26**	2		4		20	О, Д
4	Управление командой проекта	**26**	2		4		20	О, Д

Промежуточная аттестация	**4**				4		зачет
	108	**8**	**-**	**16**		**80**	

Примечание:
* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад (Д) по одной из тем.
** - формы промежуточной аттестации: зачет в форме подготовки презентации и защиты аналитической записки

Содержание дисциплины

Тема 1Управление человеческими ресурсами проекта

- Управление человеческими ресурсами проекта.
- Процессы управления человеческими ресурсами проекта.
- План управления человеческими ресурсами проекта.

Тема 2Команда проекта: понятие, формирование

- Определение команды, типология команд, цели команды.
-Тип мышления: типологический опросник Майерс-Бригс.
- Четыре пары основных характеристик типов личности: экстраверсия-интроверсия, сенсорика-интуиция, мышление-чувствование, решение-восприятие.
-Жизненный цикл команды проекта.
-Этапы формирования и параметры образования команды.
-Принципы проектирования эффективных организаций.

Тема 3Эффективное ведение переговоров
- Понятие переговорного процесса.
- Виды и функции переговоров.
- Субъекты и предмет переговоров.
- Понятие «результат переговоров».
- Морально-этическая сторона ведения переговоров.

Тема 4Управление командой проекта

- Основные понятия конфликтного взаимодействия: социальная и психическая напряженность, ранг или значимость оппонента в социальном пространстве, дистанция, социальная мобильность.
- Межличностная коммуникация.
- Манипулирование как реализация корыстных интересов.
- Виды манипулирования: экономическое, политическое, бюрократическое, идеологическое, психологическое.
- Стрессы и управление эмоциональным состоянием.
- Эффективность работы группы. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.

3. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

В ходе реализации дисциплины Б1. В. ДВ. 04. 02 «Формирование команды проекта» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Формы (методы) текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Управление человеческими ресурсами проекта	опрос, доклад
Тема 2.	Команда проекта: понятие, формирование	опрос, доклад
Тема 3.	Эффективное ведение переговоров	опрос, доклад
Тема 4.	Управление командой проекта	опрос, доклад

Зачет проводится в форме устного зачета и/или тестирования с применением следующих методов (средств):

- Для проверки знаний в области управления командой - вопросы, тесты и т.п.
- Для проверки умения применять стратегию и методы ведения переговоров - тесты, задачи и т.п.
- Для проверки навыков практического применения современных методов командообразования – тесты, практико-ориентированные задания и т.п.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Задание для текущего контроля и проведения промежуточной аттестации должны быть направлены на оценивание:

1. уровня освоения теоретических понятий, научных основ профессиональной деятельности;

2. степени готовности обучающегося применять теоретические знания и профессионально значимую информацию, сформированности когнитивных умений.

3. приобретенных умений, профессионально значимых для профессиональной деятельности.

Задания для оценивания когнитивных умений (знаний) должны предусматривать необходимость проведения аттестуемым интеллектуальных действий:

– по дифференциации информации на взаимозависимые части, выявлению взаимосвязей между ними и т.п.;

– по интерпретации и творческому усвоению информации из разных источников, ее системного структурирования;

– по выявлению значения предмета учебной дисциплины для достижения конкретной цели, на основе проникновения в суть общественных явлений и процессов;

– по комплексному использованию интеллектуальных инструментов учебной дисциплины для решения учебных и практических проблем.

При составлении заданий необходимо иметь в виду, что они должны носить практико-ориентированный комплексный характер, быть направлены на формирование и закрепление профессиональных компетенций. Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучаемых и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, проверкой конспектов лекций, периодическим опросом слушателей на занятиях.

Формы, методы и периодичность текущего контроля определяет преподаватель. Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Промежуточная аттестация по дисциплине Б1. В. ДВ. 04. 02 «Формирование команды проекта» проводится в форме зачета. На зачете оценивается уровень освоения дисциплины и степень сформированности компетенций.

При текущем контроле уровень освоения учебной дисциплины и степень сформированности компетенции определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»:

«ОТЛИЧНО» – обучаемый показывает высокий интеллектуальный и общекультурный уровень, глубокое и всестороннее знание предмета, целостное представление о системе знания, владеет концептуальными основами команды и командообразования, компетентно определяет их значение для обеспечения управленческой деятельности, аргументировано и логично излагает материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных управленческих явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«ХОРОШО» – обучаемый показывает свой интеллектуальный и общекультурный уровень, твердо знает предмет учебной дисциплины, имеет общее представление о системе знания, его философской и правовой областей, о методах и формах командообразования, логично излагает изученный материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных управленческих явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – обучаемый показывает свой общекультурный уровень, в основном знает предмет учебной дисциплины, имеет определенное представление о ее философской и правовой областях, об актуальных проблемах управления командой, фрагментарно излагает изученный материал и ситуативно увязывает с предстоящей профессиональной деятельностью.

«НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – степень освоения учебной дисциплины обучаемым не соответствует критериям, предъявляемым к оценке «удовлетворительно».

Зачет проводится по вопросам

Перечень вопросов к зачету изложен ниже.

Критерии оценки знаний

Оценка определяется следующими тремя составляющими:

- результатами ответа на 1-й вопрос;
- результатами ответа на 2-й вопрос;
- результатами ответов на дополнительные вопросы.

При этом учитывается текущая успеваемость, посещаемость занятий и выполнение заданий на самостоятельную работу.

Результаты зачета оцениваются:

«зачтено» - при наличии у студента глубоких, исчерпывающих знаний, грамотном и логически стройном построении ответа по следующим направлениям дисциплины:

- Сущность научных исследований, признаки, виды;
- глубокое знание методов проведения научных исследований;
- владение методами написания научных работ по выбранной проблеме;
- применение полученных знаний для решения практических задач.

- при наличии твердых и достаточно полных знаний, логически стройном построении ответа при незначительных ошибках по направлениям, перечисленным выше.

- при наличии твердых знаний, изложении ответа с ошибками, уверенно исправленными после наводящих вопросов по изложенным выше вопросам.

«не зачтено» - при наличии грубых ошибок в ответе, непонимании сущности излагаемого вопроса, неуверенности и неточности ответов после наводящих вопросов по вопросам изучаемой дисциплины:

Оценка выставляется в аттестационной ведомости

Материалы текущего контроля успеваемости.

Примерные темы для подготовки докладов

Тема 1: «Управление человеческими ресурсами проекта**»**

Дискуссия. Вопросы к обсуждению:

-Как повысить использование человеческого фактора в проекте?

-Какие участники проекта играют, по Вашему мнению, ключевую роль?

-Может ли система управления командой проекта меняться на разных фазах жизненного цикла проекта?

-Как Вы думаете, какое положение необходимо занять человеку к группе: руководство и подчинение или сотрудничество

Кейс. При реализации подавляющего большинства проектов ключевую роль в достижении проектных целей и результатов играет человеческий фактор. Это обусловлено тем, что эффективное решение вопросов, связанных с генерированием и финансовым обеспечением проектных идей, и финансовым обеспечением проектных идей, выявлением проектных рисков, структуризацией проектов и оценкой эффективности инвестиционных вложений, возможно при условии наличия слаженной профессиональной команды проекта, при этом управление проектной командой в значительной степени отличается от текущего управления персоналом компаний. По мнению управляющих проектами, результативность работы эффективных и неэффективных проектных команд отличается, что актуализирует комплексное рассмотрение основных вопросов управления командой проекта.

Как повысить использование человеческого фактора в проекте? Ответ обоснуйте.

Тема 2 « Команда проекта: понятие, формирование**»**

Дискуссия. Вопросы к обсуждению:

- На каком уровне организации, по Вашему мнению, команды проекта могут функционировать более эффективно?

-Как масштабы проекта могут влиять на состав и функции команды управления проекта?

- Как группы участников команды проекта могут эффективно взаимодействовать друг с другом?

- Какие этапы в жизненном цикле обеспечивают реализацию стратегических целей команды проекта.

Задание: ***Как модель циркулирования информации в группе может влиять на коммуникативное измерение.***

Структура рабочей команды является сложным образованием, включающим ряд измерений или параметров, в частности: формально-статусное измерение - субординированную систему должностных позиций, образующих систему формальных, должностных отношений; неформальное измерение — систему внутригрупповых позиций, основывающихся на психологических предпочтениях людей и образующих систему неформальных отношений; коммуникативное измерение — модель циркулирования информации в группе; групповые нормы - набор поведенческих правил; лидерское измерение - имеется в виду соотношение основных лидерских ролей, роли лидера в системе деловых отношений (по специальной терминологии — деловой лидер) и роли лидера в системе психологических, эмоциональных отношений (по специальной терминологии — эмоциональный лидер).

Тема 3 « Эффективное ведение переговоров**»**

Вопросы к опросу:

- Как повысить эффективность переговоров в проекте?

- Как твердость обеспечивает успешное проведение переговоров, и всегда ли это качество необходимо использовать?

- Какие действия необходимо принять, если участник не настроен на конструктивное сотрудничество?
- За счет каких факторов можно обеспечить конструктивность при проведении переговоров?

Задание: Какие действия необходимо принять, если участник не настроен на конструктивное сотрудничество? Ответ аргументируйте.

Желание решить проблему – самая главная предпосылка для того, чтобы вступить в переговоры, поскольку ваш настрой и желание найти компромиссное решение, устраивающее обе стороны, уже изначально как бы предопределяют успешное их завершение. Настрой на конструктивное сотрудничество в долгосрочном плане сегодня выгоднее сиюминутного успеха, достигнутого путем жесткого прессинга и диктата. Настрой на конструктивное сотрудничество не имеет ничего общего с мягкотелостью и беспринципностью, именно твердая и принципиальная позиция в сочетании с гибкостью, умением маневрировать и уступать обеспечивают успех переговоров.

Тема 4 «Управление командой проекта**»**

Вопросы к опросу:

-Что необходимо делать участникам команды, если миссия команды является невыполнимой?
- Как достичь оптимальной структуры группы?
- Какие из внешних признаков, по Вашему мнению, обеспечивают более высокий уровень сплоченности команды проекта?
-Почему правильная структура для маленькой, сильной команды вряд ли будет работать для команды разработки больших приложений?

Оценочные материалы промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленных целей	1.2.1	Начальный этап освоения
УК-6	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	2.2	промежуточный этап освоения

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК-3	Использует теоретические и методологические основы командной работы, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленных целей	«ЗАЧТЕНО» – обучаемый показывает интеллектуальный и общекультурный уровень, знание предмета, целостное представление о системе знания, владеет концептуальными основами команды и командообразования, компетентно определяет их значение для организации и руководства работой команды, аргументировано и логично излагает материал, умеет применять теоретические знания для построения командной стратегии, связывать результаты с предстоящей профессиональной деятельностью. «НЕ ЗАЧТЕНО» – степень освоения учебной дисциплины обучаемым не соответствует предъявляемым критериям
УК-5	отбирает и применяет методы межкультурного взаимодействия с учетом этнических, религиозных, гендерных и возрастных отличий и психофизиологических особенностей	«ЗАЧТЕНО» – обучаемый показывает интеллектуальный и общекультурный уровень, знание предмета, целостное представление о системе знания, владеет концептуальными основами команды и командообразования, компетентно определяет их значение для организации и руководства работой команды, аргументировано и логично излагает материал, умеет применять теоретические знания для построения командной стратегии, связывать результаты с предстоящей профессиональной деятельностью. « «НЕ ЗАЧТЕНО» – степень освоения учебной дисциплины обучаемым не соответствует предъявляемым критериям

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине Б1. В. ДВ. 04. 02 «Формирование команды проекта» может проводиться в форме устного опроса и/или тестирования.

Перечень вопросов к зачету

1. Организация управления персоналом в проекте.
2. Набор команды проекта.
3. Развитие команды проекта.
4. Личные качества и компетенции руководителя проекта.
5. Корпоративная система управления проектами.
6. Подготовка персонала в области управления проектами.
7. Внедрение корпоративной системы управления проектами.
8. Процессы управления проектами.
9. Команда проекта и проектная группа - есть ли между ними разница?
10. Что означает жизненный цикл развития команды проекта?
11. Как сдать эффективную команду?

12. Зачем нужна матрица компетенций?
13. Что такое лидерство? Почему хороший менеджер должен обладать качествами лидера?
14. Какими компетенциями должен обладать менеджер проекта?
15. Дайте определение переговорам.
16. Раскройте основные функции переговоров в современном обществе.
17. Что такое планирование переговоров?
18. Назовите основные источники информационной подготовки к переговорам.
19. Каковы основные стадии переговоров и их характеристики.
20. Раскройте различие в понятиях «позиция» и «интересы».
21. Назовите основные характеристики начала переговоров.
22. Назовите особенности этапа подготовки к переговорам.
23. Какие разногласия могут возникать на переговорах?
24. Назовите основные стратегии и тактики переговорного процесса.
25. Назовите основные модели поведения сторон в переговорах.
26. Раскройте содержание понятия «манипуляция».
27. Раскройте содержание психологических механизмов манипулятивного воздействия на переговорах.
28. Назовите основные критерии успешных переговоров.
29. Назовите основные преимущества ведения переговоров командой и одним человеком.
30. Охарактеризуйте специфику проведения переговоров на «своей», «чужой» и нейтральной территории.

Тест по дисциплине

№1. Формирование команды проекта как особая область менеджмента направлено на _____ развитие организации направлено. Заполните пробел.
(1). инновационное;
2. информационное;
3. инвестиционное;
4. интеграционное.

№2. Существуют различные методы реагирования на риски в проектном менеджменте. Выберите из перечисленных тот, который не существует.
1. избежание риска;
2. передача риска;
(3). трансформация риска;
4. удержание риска.

№3. В одном из вариантов нарушена последовательность процесса управления рисками в проекте. Укажите его.
1. планирование управления рисками идет перед идентификацией рисков;
2. оценка рисков идет перед планированием реагирования на выявленные значимые риски;
(3). мониторинг и контроль рисков идет перед оценкой рисков;
4. планирование реагирования на выявленные значимые риски идет перед мониторингом и контролем рисков.

№4. Существуют различные процессы в управлении интеграцией проекта. Укажите тот, который не существует.
1. объединение;
(2). распределение;

3. унификация;
4. идентификация.

№5. В жизненном цикле проекта существуют различные смысловые фазы. Укажите ту, которая не существует.
1. эксплуатационная;
2. ликвидационная;
3. инвестиционная;
(4). интеграционная.

№6. На практике сформированы несколько основных правила обучения управлению проектами. Укажите тот вариант, которого не существует.
1. предварительная активная диагностика;
2. применение единого сквозного учебного или рабочего проекта;
(3). использование комбинации активных форматов при обучении;
4. четкая проработка условий проведения обучения.

№7. Укажите не существующий управляемый параметр проекта.
1. объемы и виды работ по проекту;
2. стоимость, издержки и расходы по проекту;
3. временные параметры, включающие сроки;
(4). нет верного ответа.

№8. Методы управления проектами позволяют _____. Заполните пробел.
(1). определить исполнителей проекта и провести его обоснование;
2. выявить инициативы проекта, цели и основные этапы работы;
3. определить необходимые бюджеты и сроки финансирования;
4. все ответы верные.

№9. Жизненный цикл проекта обычно определяет, _____. Заполните пробел.
1. когда будет распределена полученная прибыль;
2. в какую фазу будут организованны отпуска сотрудников;
3. когда менеджер будет выполнять обязанности руководителя проекта;
(4). в какой момент каждой фазы должны быть получены результаты.

№10. Ниже указаны важные аспекты управления проектом. Укажите ошибочный.
(1). регулярность деятельности;
2. качество управления;
3. выполнение проекта в срок;
4. выполнение проекта в пределах сметы.

№11. Выберите истинное утверждение.
1. Формирование команды проекта не отличается от других областей управления.
(2). Временный характер проекта ставит уникальные проблемы перед руководителями проектов.
3. В треугольник параметров проекта входит команда, бюджет проекта и его длительность.
4. Все утверждения ложны.

№12. Выберите ложное утверждение.

1. Классификация проектов важна для проектно-ориентированной компании и играет особую роль при управлении портфелем проектов.
2. Шлюзы жизненного цикла проекта – это своего рода фильтры, пройти через которые можно только при достижении промежуточных целей и получении промежуточных результатов
(3). Жизненный цикл проекта включает следующую очередность фаз: инициирование, завершение и реализацию.
4. Все утверждения истинны.

№13. Укажите истинное утверждение.
1. Любой работник организации может быть эффективным руководителем проекта.
(2). Руководитель проекта отвечает за его осуществление.
3. Инициатор проекта обычно имеет четкие представления относительно всех аспектов проекта.
4. Все утверждения истинны.

№14. Укажите ложное утверждение.
1. Команда проекта должна потратить много времени на четкое определение проекта, прежде чем начать его реализовывать.
2. Организационное проектирование проекта включает описание взаимодействия участников проекта между собой и компаний.
3. Временный характер проекта ставит перед руководителями проектов уникальные проблемы.
(4). Все утверждения истинны.

№15. Выберите истинное утверждение.
1. В проекте не могут присутствовать одновременно заказчик, спонсор, куратор и руководитель.
2. Лучший руководитель проекта - это выпускник технического университета.
(3). Для обеспечения оптимального использования ресурсов лучше всего использовать матричные схемы.
4. Куратор обязан принимать финансовые решения по проекту единолично, так как несет за них полную материальную ответственность.

№16. Управляющей подсистеме для осуществления функций управления требуется располагать определенными ресурсами. Укажите ресурс, который не требуется.
1. материальными;
2. трудовыми;
3. финансовыми;
(4). административными.

№17. Укажите внутренний фактор, соответствующий внешнему фактору «наука и техника».
(1). сфера обеспечения;
2. сфера изготовления;
3. сфера сбыта;
4. сфера финансов.

№18. Укажите внешний фактор, соответствующий внутреннему фактору «руководство».
(1). политика;
2. общество;

3. законы и право;
4. культура.

№19. Выберите истинное утверждение.
1. Жесткие процедуры планирования не являются необходимыми для небольших по объему и коротких проектов.
2. Спецификации проекта определяют требования по качеству.
3. Тестирование создаваемых прототипов может быть частью спецификаций.
(4). Все утверждения истинны.

№20. Выберите истинное утверждение.
1. Поздний старт работ не учитываются при планировании.
(2). PERT-анализ используется совместно с графиком Гантта.
3. График Гантта показывает логические взаимосвязи между работами проекта.
4. Все утверждения истинны.

№21. Выберите истинное утверждение.
1. При планировании затрат накладные всего проекта не учитываются.
2. Критический путь - это самая короткая длительность проекта
(3). Ответственные за выполнение отдельных работ проекта должны быть вовлечены в процесс планирования.
4. Все утверждения ложны.

№22. Выберите ложное утверждение.
1. В общем случае проекты могут быть инициированы кем угодно.
2. Руководитель проекта ответственен за целеполагание проекта.
(3). Главная цель проекта может не включать показатели измеримости.
4. Все утверждения истинны.

№23. Выберите истинное утверждение.
1. «Мозговой штурм» не имеет ничего общего с управлением проектами.
(2). Основная стратегия реализации проекта должна быть по возможности протестирована до начала осуществления проекта.
3. Главная цель проекта - это цель его руководителя.
4. Все утверждения ложны.

Практико-ориентированное задание 1:

При реализации подавляющего большинства проектов ключевую роль в достижении проектных целей и результатов играет человеческий фактор. Это обусловлено тем, что эффективное решение вопросов, связанных с генерированием и финансовым обеспечением проектных идей, и финансовым обеспечением проектных идей, выявлением проектных рисков, структуризацией проектов и оценкой эффективности инвестиционных вложений, возможно при условии наличия слаженной профессиональной команды проекта, при этом управление проектной командой в значительной степени отличается от текущего управления персоналом компаний. По мнению управляющих проектами, результативность работы эффективных и неэффективных проектных команд отличается, что актуализирует комплексное рассмотрение основных вопросов управления командой проекта.

Как повысить использование человеческого фактора в проекте? Ответ обоснуйте.

Практико-ориентированное задание 2:

При организации работы над проектом необходимо решит две главные задачи: как сформировать команду проекта; как организовать эффективную работу команды. В зависимости от специфики, размера и типа проекта в его реализации могут принимать участие от одной до нескольких десятков организаций и столько же отдельных специалистов. У каждого из них свои функций, принято объединять в совершенно конкретные группы участников проекта, в состав которых входят: заказчики, инвесторы, проектировщики ресурсов, подрядчики, консультанты, лицензиары, финансовые институты - банки и, наконец, команда проекта, возглавляемая проект - менеджером, а также другие участники зависимости от специфики проекта.

Какие из перечисленных участников проекта играют, по Вашему мнению, ключевую роль? Ответ обоснуйте.

Практико-ориентированное задание 3:

Система управления созданной командой проекта включает организационное планирование, кадровой обеспечение, а также функции контроля и мотивации трудовых ресурсов для эффективного хода работ и завершения проекта. Система нацелена на руководство и координацию деятельности команды проекта, использует разные стили руководства, методы мотивации, административные методы, повышение квалификации кадров на всех фазах жизненного цикла проекта.

Может ли система управления командой проекта меняться на разных фазах жизненного цикла проекта? Поясните.

Практико-ориентированное задание 4:

К основным характеристикам команды проекта относят: состав, структура, групповые процессы. Состав: Это совокупность характеристик членов команды, важных для анализа ее как единого целого(например, численность, возрастной , половой, состав). Структура: Рассматривается с точки зрения функций, выполняемых отдельными членами команды, а также с точки зрения межличностных отношений в ней. Выделяют структуры предпочтений, власти и коммуникаций.

Какая из перечисленных характеристик оказывает решающее значение на формирование команды проекта? Почему?

Практико-ориентированное задание 5:

К групповым процессам относятся такие показатели динамики, как процесс развития, сплочения группы, процесс группового давления, выработки решений. Совокупность показателей, определяющих положение человека в команде, включает: систему групповых ожиданий; систему статусов и ролей членов группы. По отношению к каждому члену у группы есть своя система ожиданий. Поведение, соответствующее групповым нормам и правилам, поощряется, не соответствующее им - наказывается. Статусно-ролевые отношения отражают систему взаимосвязей, складывающихся в группе. Каждый человек занимает определенное положение в группе: по вертикали - руководство и подчинение, по горизонтали - сотрудничество. Это отражается на статусе каждого члена.

Статус реализуется через систему ролей, функций, выполняемых человеком в соответствии с его положением в группе.

Как Вы думаете, какое положение необходимо занять человеку к группе: руководство и подчинение или сотрудничество? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 6:

Команда проекта — временная группа специалистов, создаваемая на период выполнения проекта. Основная задача этой группы — обеспечение достижения целей проекта. Создается целевым образом на период осуществления проекта. Включает также всех внешних исполнителей и консультантов. Команда управления проектом — члены команды проекта, которые непосредственно вовлечены в управление проектом, включая представителей некоторых участников проекта и технический персонал. В небольших проектах эта команда может включать в себя практически всех членов команды проекта. Главная задача команды управления проектом — осуществление функций управления проектом для эффективного достижения целей проекта. Команды проекта могут существовать на разных уровнях организации: совет директоров, группы менеджеров, занимающихся планированием или реорганизацией, проектные группы.

На каком уровне организации, по Вашему мнению, команды проекта могут функционировать более эффективно? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 7:

В практике можно выделить три основные модели формирования команды проекта:

- Привлечение руководителей или специалистов к работе над проектом по совместительству с основной работой. Эта модель выбирается для ограниченных по времени и ресурсам проектов. Руководство предприятия назначает руководителя проекта из числа штатных сотрудников. При этом руководитель проекта продолжает выполнять обязанности по основной должности и по совместительству руководит проектной командой. Ему предоставляются права по доступу к необходимой информации и по планированию и координации использования ресурсов, требующихся для реализации проекта. Проблемы при использовании такой модели могут заключаться в том, что менеджер проекта лишь в малой степени может влиять на сотрудников из других подразделений из-за приоритета их подчинения линейным руководителям подразделений. Повышенная нагрузка из-за работы над проектом и по основной должности может приводить к небрежностям по проектным заданиям.

- «Предприятие в предприятии» (классическая модель). Эта модель выбирается при комплексных и объемных задачах и необходимости тесной интеграции проекта с основной деятельностью предприятия. Работа в команде проекта имеет однозначный приоритет перед отношениями подчинения руководителям традиционных подразделений. Проект курируется непосредственно руководством, а руководитель и отдельные сотрудники проекта полностью или частично освобождаются от своей обычной деятельности.

- Смешанные формы. Чаще всего такая модель используется на средних предприятиях, исполняющих проекты. При этом, как правило, для руководства проектом подбирается опытный руководитель проекта (возможно — извне) и, в зависимости от

проекта, привлекаются квалифицированные специалисты из функциональных подразделений по совместительству с основной работой (под отдельные задачи могут быть привлечены также специалисты извне на время выполнения конкретной задачи). Вся ответственность при этом возлагается на руководителя проекта, который обычно имеет поддержку от руководства предприятия. Еще один вариант — назначение координатором проекта одного из высших руководителей компании. При этом для оперативной работы по проекту ему обычно выделяется молодой и перспективный сотрудник, который в дальнейшем может возглавить направление, связанное с проектом.

Какая модель формирования команды проекта более эффективна. Ответ поясните.

Практико-ориентированное задание 8:

Место и роль команд в проекте определяется целями входящих в них лиц и представителей участников проекта, степенью участия команды в процессах проекта и ее ответственностью. Состав и функции команды управления проекта зависят от масштабов, сложности и других характеристик проекта, однако во всех случаях ее состав должен обеспечить высокий профессиональный уровень всех возложенных на нее обязанностей.

Как масштабы проекта могут влиять на состав и функции команды управления проекта? Приведите аргументы.

Практико-ориентированное задание 9:

Культура команды менеджмента проекта различного типа в общем случае включает в себя национальную, корпоративную, организационную и профессиональную. По степени вовлеченности в проект в команде можно выделить три группы участников:

- основная группа — специалисты, непосредственно работающие над осуществлением проекта в тесном контакте друг с другом и знающие каждого члена группы;

- вторичная группа — более обширная, чем основная, объединяет специалистов и организации, оказывающие содействие членам основной группы, но не участвующие напрямую в осуществлении проекта и достижении его целей;

- вспомогательная (третичная) группа — люди, оказывающие влияние на членов основной и вторичной групп и на ход работ по проекту, но не вступающие с ними в прямое сотрудничество.

Как группы участников команды проекта могут эффективно взаимодействовать друг с другом? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 10:

Отечественные специалисты выделяют пять этапов в жизненном цикле команды проекта:

- Формирование. На этом этапе члены команды знакомятся друг с другом. Менеджер проекта занимается формированием благоприятных взаимоотношений и эффективного взаимодействия в команде, сплочением участников на основе главной цели проекта,

начинается выработка общих норм и согласование ценностей. Кроме этого менеджер выстраивает эффективные отношения с окружением и внешними участниками проекта.

- Этап срабатываемости участников. В процессе совместной работы над проектом проявляются различия в подходах и методах, используемых участниками, возникают трудности и конфликтные ситуации в работе команды. Менеджер проекта уделяет особое внимание формированию конструктивных позиций у участников проекта при решении возникающих проблем и оптимальному распределению ролей в команде.

- Этап нормального функционирования. К этому этапу у участников уже формируется чувство команды, все они, как правило, понимают, что от них требуется для достижения общей цели, и выполняют определенную для них в рамках проекта часть работы. Этот этап является самым продолжительным и самым продуктивным для проекта.

- Этап реорганизации. На этом этапе менеджер, как правило, производит изменения в количественном и качественном составе команды. Это связано с различными причинами, в том числе и с такими, как изменения в объемах и видах работ, необходимость замены некоторых работников из-за их непригодности, потребность в привлечении новых специалистов или временных экспертов.

- Этап расформирования команды. По завершении проекта команда расформировывается.

Какие этапы в жизненном цикле обеспечивают реализацию стратегических целей команды проекта.

Практико-ориентированное задание 11:

1. Структура рабочей команды является сложным образованием, включающим ряд измерений или параметров, в частности: формально-статусное измерение - субординированную систему должностных позиций, образующих систему формальных, должностных отношений; неформальное измерение — систему внутригрупповых позиций, основывающихся на психологических предпочтениях людей и образующих систему неформальных отношений; коммуникативное измерение — модель циркулирования информации в группе; групповые нормы - набор поведенческих правил; лидерское измерение - имеется в виду соотношение основных лидерских ролей, роли лидера в системе деловых отношений (по специальной терминологии — деловой лидер) и роли лидера в системе психологических, эмоциональных отношений (по специальной терминологии — эмоциональный лидер).

Как модель циркулирования информации в группе может влиять на коммуникативное измерение.

Практико-ориентированное задание 12:

Структура рабочих команд характеризуется: соподчиненностью неформальных (психологических) отношений формальным (должностным) отношениям; децентрализацией коммуникативных потоков; наличием норм, ориентирующих членов команды на эффективное выполнение заданий, коллективный характер действий, активное участие людей в деятельности команды и принятии решений; балансом и

взаимодополнением основных лидерских ролей, их встроенностью в систему эффективного управления командой.

Насколько сильно лидерские роли оказывают влияние на формирование структуры рабочих команд? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 13:

Сплоченность - свойство группы, характеризующееся степенью взаимосвязанности, единения людей. Ее рост обусловлен целым рядом факторов, например: сходством людей в ценностях, установках, ряда личностных черт; взаимной привлекательностью, обоюдной симпатией членов группы; соответствием целей группы потребностям ее членов; удовлетворенностью групповой деятельностью; возможностью людей участвовать в выработке коллективных решений; благоприятной психологической атмосферой в группе; оптимальным объемом группы.

Какие факторы, по Вашему мнению, могут снижать сплоченность группы? Почему?

Практико-ориентированное задание 14:

Высокая сплоченность важна с точки зрения эффективного функционирования команды, поскольку способствует: сохранению членства в группе; более активному участию индивидов в жизни группы; росту индивидуальной адаптации к группе и чувства личной безопасности; более высокой групповой продуктивности. Совершенно очевидно, что высокая групповая сплоченность важное условие эффективного функционирования рабочей команды.

Какие меры необходимо приять в случае снижения сплоченности группы? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 15:

Акмеологические особенности управления рабочей командой обнаруживают себя в стилевых характеристиках поведения руководителя. Одна из таких особенностей — стиль соучаствующего управления. Его отличают: регулярные совещания руководителя с подчиненными; открытость в отношениях между руководителем и подчиненными; вовлеченность подчиненных в разработку и принятие коллективных решений; делегирование руководителем подчиненным ряда управленческих полномочий; предоставление работнику возможности автономно разрабатывать те или иные проблемы, формулировать новые идеи и т. п., внося тем самым вклад в развитие инновационных процессов; поддержка личностного и профессионального роста работника.

В каких случаях применимы акмеологические особенности управления рабочей командой? Ответ поясните.

Практико-ориентированное задание 16:

Социальные технологии появились в структурах управления с того момента, когда специалисты начали рассматривать управление как систему, населенную субъектами управления, т. е. как социальную систему. Подходов к описанию функционирования социальных систем известно много, но мы предлагаем подойти к этой проблеме с позиции изучения отношений составляющих ее субъектов деятельности — руководителя системы и его «команды». В социальной психологии давно существует аксиома, утверждающая, что

изменение характеристик межсубъектных отношений непосредственно влияет на характеристики социальной системы. Состояние системы фиксируется с помощью определенного языка описания.

Согласны ли Вы с тем утверждением, что изменение характеристик межсубъектных отношений непосредственно влияет на характеристики социальной системы? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 17:

Эффективной технологией изменения таких характеристик социальной системы, как гибкость, адаптивность и управляемость, является имитационно-моделирующая система рефлексивного типа (ИМС). Имитационно-моделирующая система опирается на прочный операционный базис, позволяющий диагностировать, прогнозировать и изменять социальную систему от существующего до заданного состояния с ранее заказанными характеристиками. В основу ИМС положено представление о структуре деятельности как о циклической последовательности состояний субъекта деятельности (управления). В качестве состояний деятельности выделяются: М - мотивация, целеполагание; Д - действие; Р - рефлексия, знание, анализ.

В каких случаях имитационно-моделирующая система рефлексивного типа обеспечивает прогнозирование и изменение социальной системы? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 18:

Степень размытости отношений определяется различными позициями субъектов на кольце деятельности. Субъекты могут находиться в разных точках кольцевой структуры, что определяется их матрицамии характеризует их отношения. Для выявления характеристик конфликтных ситуаций и разногласий субъектов необходимо определять характеристики матриц: симметрию матриц; отличие матриц по параметрам; степень асимметрии матриц; параметры матриц. Все эти параметры интерпретируются социально как параметры отношений в социуме, которые влияют на «ткань» отношений субъектов.

Как степень размытости отношений может оказывать влияние на формирование команды проекта? Ответ поясните.

Практико-ориентированное задание 18:

В результате реализации технологического проектирования и имитационного моделирования управления могут осуществляться: повышение эффективности взаимодействия управленческих структур на всех уровнях организации; обеспечение гибкости и адаптивности системы управления организацией при появлении новых форм или направлений деятельности и решение соответствующих этим изменениям вопросов кадровой политики; децентрализация управления и соответствующая ей специализация управленческих структур организации; отработка взаимодействия между управленческими структурами при переходе к новым условиям, диктуемым законодательной, правовой или социальной сферой; выявление позиционно-конфликтных ситуаций и преодоление феномена группового профессионально-кланового эгоизма в системах управления.

За счет каких действий можно преодолеть феномен группового профессионально-кланового эгоизма ?

Практико-ориентированное задание 19:

Конфликт – основанное на противоречиях взаимодействие преследующих несовместимые интересы сторон, действия которых непосредственно направлены друг против друга. Признаки социального конфликта: как минимум две стороны; взаимозависимость сторон, побуждающая к участию в конфликте; несовместимость целей, ценностей и интересов сторон; нулевая сумма конфликтного взаимодействия; поведение, направленное на уничтожение интересов другой стороны; использование давления.

Как с помощью социального давления можно добиться целей в конфликте? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 20:

Выделяют следующие стадии развития конфликта: конфликтная ситуация - потенциальный конфликт, противоречивые позиции сторон; нарастание социальной напряженности; конфликтные действия (их острота зависит от значимости предмета конфликта, затраченных ресурсов, конфликтной культуры); затухание конфликта. По уровням можно выделить: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой. По причинам: целей, познания, чувственный.

Как межличностный конфликт может повлиять на развитие взаимоотношений между участниками команды проекта?

Практико-ориентированное задание 21:

Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие по устранению причин или по коррекции поведения участников конфликта. Профилактика конфликта включает: правильный подбор и расстановка кадров; совершенствование систем оплаты труда; контроль за соответствием прав и обязанностей; создание благоприятного климата; уделение внимания неформальным коммуникациям в коллективе.

Как неформальные коммуникации могут влиять на процесс управления конфликтом?

Практико-ориентированное задание 22:

Выделяют следующие стратегии управления конфликтом в проекте: нормативная, административно-правовая или морально-правовая (максимальное использование норм, законов, использование суда и т.д.); реалистическая стратегия (использование силы, торга, обмана); идеалистическая стратегия (предполагает выигрыш всех сторон с изменением отношений и целей для снятия самой проблемы, породившей конфликт).

Какая из перечисленных стратегий управления конфликтом, по Вашему мнению, является более эффективной? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 23:

К основным стилям разрешения конфликта в проекте можно отнести: Силовой (выигрыш-проигрыш): явное преимущество в силе и ресурсах; достижение цели имеет высокую значимость; компромисс затруднителен, (объект неделим); избегание конфликта (проигрыш-проигрыш): недостаток ресурсов; значимость проблемы невысока; целесообразно затянуть время. Как вариант этого стиля – поддержание статус-кво (мирное сосуществование), часто в организациях реализуется в форме неофициального соглашения; приспособление (невыигрыш-выигрыш): высокая значимость сохранения

взаимоотношений; компромисс (непроигрыш-непроигрыш); сотрудничество (выигрыш-выигрыш)- поиск взаимоприемлемого решения на основе идеалистической стратегии.

Какой стиль разрешения конфликта более эффективен в случае реализации основных целей команды проекта? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 24:

Переговоры в проекте – это деловое взаимное общение с целью достижения совместного решения. Переговоры протекают в виде деловой беседы по вопросам, представляющим интерес для обеих сторон, и служат налаживанию кооперационных связей. Переговоры существенно различаются по своим целям: заключение договора о поставках, на проведение научно-исследовательских или проектных работ, соглашение о сотрудничестве и координации деятельности и т.д.

Как повысить эффективность переговоров в проекте? Ответ поясните.

Практико-ориентированное задание 25:

В процессе переговоров участники проекта хотят: добиться взаимной договоренности по вопросу в котором, как правило, сталкиваются интересы; достойно выдержать конфронтацию, неизбежно возникающую из-за противоречивых интересов не разрушая при этом отношения. Из практики замечено, что для успешного проведения переговоров по проекту необходимо наличие таких качеств, как целеустремленность, твердость, терпение.

Как твердость обеспечивает успешное проведение переговоров, и всегда ли это качество необходимо использовать? Ответ обоснуйте.

Практико-ориентированное задание 26:

Желание решить проблему – самая главная предпосылка для того, чтобы вступить в переговоры, поскольку ваш настрой и желание найти компромиссное решение, устраивающее обе стороны, уже изначально как бы предопределяют успешное их завершение. Настрой на конструктивное сотрудничество в долгосрочном плане сегодня выгоднее сиюминутного успеха, достигнутого путем жесткого прессинга и диктата. Настрой на конструктивное сотрудничество не имеет ничего общего с мягкотелостью и беспринципностью, именно твердая и принципиальная позиция в сочетании с гибкостью, умением маневрировать и уступать обеспечивают успех переговоров.

Какие действия необходимо принять, если участник не настроен на конструктивное сотрудничество? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 27:

Готовясь к предстоящим переговорам, пытаясь с их помощью добиться того или иного решения, не забывайте о том, что у вашего партнера по переговорам тоже есть свои интересы и требования, вполне возможно, вам придется иметь дело с этим человеком или людьми и в будущем, а люди, как известно, бывают злопамятными и в будущем они постараются поквитаться заняв гораздо более непримиримую и жесткую позицию. Кратко можно определить три группы итогов переговоров: победил-победил; победил-проиграл; проиграл-проиграл. Каждый из этих трех вариантов в равной степени может быть отнесен не только к итоговым результатам переговоров, но и к тому настрою, с которым человек садиться за стол переговоров.

Какую позицию необходимо занимать участнику переговоров, чтобы обеспечить итоги переговоров как «побелил-победил»? Ответ поясните.

Практико-ориентированное задание 28:

Итог переговоров, означающий равную победу обеих сторон, требует определенной подготовки к их ведению, чтобы достичь именно такого результата и, прежде всего, следует: отделять личность, участвующего в переговорах, от решаемой проблемы; смотреть на вещи шире, не замыкаться только на своей точке зрения; искать точки соприкосновения, а не границу раздела; быть конструктивным.

За счет каких факторов можно обеспечить конструктивность при проведении переговоров? Почему?

Практико-ориентированное задание 29:

Только команда с ясным пониманием, куда она идет и к чему стремится, может функционировать эффективно. Это понимание также служить опорой для построения доверительных отношений внутри команды и повышению уровня сотрудничества, что позволяет достичь результата большего, чем суммарный результат тех же людей, работающих индивидуально. Очень важно, чтобы люди чувствовали, что своей работой они отвечают на вызов, решают сложную задачу. Если вся команда разделяет это чувство, то оно будет ее объединять. Еще лучше, если миссия команды кажется невыполнимой. Она должна вызывать эмоциональный отклик у членов команды, желание достичь цели.

Что необходимо делать участникам команды, если миссия команды является невыполнимой? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 30:

Целью работы команды может выступать: завершение проекта в срок; чувство сплоченности и единства - факторы командной сплоченности: согласие членов группы по поводу целей; демократизм групповых взаимоотношений; групповые нормы, ценности и традиции, разделяемые всеми членами команды; стремление к устойчивости; оптимальная структура группы; психологическая совместимость. Эти факторы приводят к появлению чувства единства команды у ее членов.

Как достичь оптимальной структуры группы? Ответ поясните.

Практико-ориентированное задание 31:

Внешними признаками того, что команда имеет высокий уровень единства являются: наличие у команды названия, данного самими членами команды; чувство юмора, непонятное людям вне команды; наличие девиза команды; наличие дресс-кода команды. Многие компании усиливают чувство единства предоставляя сотрудникам футболки, блокноты, чашки, ручки с символикой команды; структура, ориентированная на получение результата - структура команды проекта может играть важную роль в том, как команда функционирует.

Какие из внешних признаков, по Вашему мнению, обеспечивают более высокий уровень сплоченности команды проекта? Почему?

Практико-ориентированное задание 32:

Различные структуры команды будут иметь различные характеристики. Например, хотим ли мы поощрить взаимодействие с представителями бизнеса или держать их на расстоянии вытянутой руки, чтобы разработчики могли делать хороший прогресс. Внимательное формирование структуры команды и отношений внутри

команды могут хорошо повлиять на результат. Структура команды, скорее всего, будет регулироваться на каждом этапе, чтобы соответствовать развивающейся сущности проекта.

Почему правильная структура для маленькой, сильной команды вряд ли будет работать для команды разработки больших приложений? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 33:

Эффективность команды в значительной степени зависит от личных качеств ее членов и взаимоотношений между ними. Каждый член команды должен быть готов направить свои способности и знания на решение командной задачи.

Какие личные качества оказывают существенное влияние на эффективность команды проекта? Почему?

1. Кадровый потенциал современной России (оценку провести с использованием РИД Академии)
2. Тенденции развития кадрового потенциала России.
3. Кадровая политика как социальное явление.
4. Принципы формирования и реализации кадровой политики организации.
5. Субъекты, объекты и социальная база кадровой политики.
6. Общая характеристика объектов кадровой политики.
7. Многоуровневый характер кадровой политики.
8. Цели, задачи кадровой политики в системе государственной службы Российской Федерации.
9. Региональная кадровая политика.
10. Муниципальная кадровая политика.
11. Механизмы реализации кадровой политики.
12. Кадровая политика организации: сущность, структура
13. Кадровые процессы как объект кадровой политики.
14. Сущность и содержание кадровых отношений.
15. Проблемы государственного регулирования кадровых процессов в условиях рыночной экономики.
16. Современная отечественная система профессионального образования.
17. Кадровая политика организации как стратегия управления персоналом организации.
18. Система факторов, определяющих содержание кадровой политики организации.
19. Политика профессионального развития кадров.
20. Принципы кадровой политики организации.
21. Механизмы реализации кадровой политики организации.
22. Понятие «предмет аудита», «аудит», «аудитор», «суть аудита».
23. Основные принципы и направления аудиторской деятельности.
24. Виды аудита, достоинства и недостатки.
25. Сущность аудита персонала.
26. Цели и задачи кадрового аудита.
27. Анализ трудового потенциала и человеческого капитала организации.

Шкала оценивания устных ответов

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	(5+)	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации Ярко выражены
	(5)	Знания по всем вопросам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы Выраженные профессионально-личностные качества
	(5-)	Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами
Базовый (средний)	(4+)	Знания по всем разделам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные и полные Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы

			Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
	(4)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточно полные и систематизированные Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
	(4-)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточные Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минимальный (низкий)	(3+)	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания
	(3)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Недостаточно полный объем Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий
	(3-)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Фрагментарные знания Низкий уровень культуры исполнения заданий
Не компетентен	(2)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания результатов тестирования

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
(5) – «отлично»	80-100 %
(4) – «хорошо»	65-79%
(3) – «удовлетворительно»	50-64%

(2) – «неудовлетворительно»	Менее 50%

5. Методические материалы по освоению дисциплины

Рекомендации по оцениванию устных ответов студентов на семинарских занятиях и выполнении практических заданий

С целью контроля и подготовки студентов к изучению новой темы в начале каждого семинарского занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки:

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

– полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

– сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

– использование дополнительного материала (обязательное условие);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей студентов).

Оценка «5» ставится, если студент:

1) полно и аргументированно отвечает по содержанию задания;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные;

3) излагает материал последовательно и правильно.

Оценка «4» ставится, если студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «5», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «3» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «2» ставится, если студент обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «2» отмечает такие недостатки в подготовке студента, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

Текущий контроль успеваемости включает в себя оценку знаний на практических и семинарских занятиях, а также оценку самостоятельной работы студентов. Промежуточный контроль проводится в форме зачета.

Текущий контроль представляет собой регулярно осуществляемую проверку усвоения учебного материала. Данная оценка предполагает систематичность,

непосредственно коррелирующая с требованием постоянного и непрерывного мониторинга качества обучения, а также необходимость балльной оценки успеваемости студента.

Семинарские и практические занятия, как правило, должны проводиться в активном и интерактивном режиме. Оценка знаний, умений и навыков осуществляется на всех семинарских и практических занятиях по всем формам обучения в соответствии с целями и задачами занятия. Контроль может проводиться в начале, в ходе отработки основной части и в заключительной части занятия.

Контроль, проводимый в начале занятия, имеет целью проверку качества самостоятельной работы студентов по соответствующей теме практического занятия, а также усвоения основных положений ранее пройденного учебного материала, необходимых для усвоения вопросов данного занятия.

Контроль, проводимый в ходе основной части занятия, должен обеспечить проверку не только хода и качества усвоения учебного материала, но и развитие у студентов творческого мышления.

Контроль, проводимый в заключительной части занятия, осуществляется в случаях, когда оценку качества усвоения материала можно дать после его полного изложения.

Планы семинарских и практических занятий предусматривают перечни вопросов к обсуждению, подготовку докладов и сообщений студентов по темам занятий, решение практических задач и тренинги.

Текущий контроль знаний, умений и навыков осуществляется преподавателем по пятибалльной шкале с выставлением оценки в журнале учета занятий.

Зачет служит для оценки работы студента в течение всего срока обучения и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных им теоретических и практических знаний, приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления, умение синтезировать полученные знания и применять их в решении практических задач. По итогам зачета выставляется оценка по шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Зачет проводится по вопросам

Перечень вопросов к зачету изложен ниже.

Критерии оценки знаний

Оценка определяется следующими тремя составляющими:

- результатами ответа на 1-й вопрос;
- результатами ответа на 2-й вопрос;
- результатами ответов на дополнительные вопросы.

При этом учитывается текущая успеваемость, посещаемость занятий и выполнение заданий на самостоятельную работу.

Результаты зачета оцениваются:

«зачтено» - при наличии у студента глубоких, исчерпывающих знаний, грамотном и логически стройном построении ответа по следующим направлениям дисциплины:

- Сущность научных исследований, признаки, виды;
- глубокое знание методов проведения научных исследований;
- владение методами написания научных работ по выбранной проблеме;
- применение полученных знаний для решения практических задач.

- при наличии твердых и достаточно полных знаний, логически стройном построении ответа при незначительных ошибках по направлениям, перечисленным выше.

- при наличии твердых знаний, изложении ответа с ошибками, уверенно исправленными после наводящих вопросов по изложенным выше вопросам.

«не зачтено» - при наличии грубых ошибок в ответе, непонимании сущности излагаемого вопроса, неуверенности и неточности ответов после наводящих вопросов по вопросам изучаемой дисциплины:

Оценка выставляется в аттестационной ведомости

Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

Рекомендации по подготовке научной статьи

Статья должна включать в себя название, краткую аннотацию, список ключевых слов, основной текст и список использованной литературы.

В основном тексте обычно предполагается следующая схема изложения материала: введение и постановка проблемы, обозначение степени изученности вопроса или литературный обзор по теме, обоснование новизны данной статьи, непосредственно изложение проблемы (анализ современного состояния, аргументы), разработка путей решения, выводы и предложения, а также заключение.

При необходимости и в зависимости от темы статья может содержать иллюстрированный материал, таблицы, графики и формулы, которые принято нумеровать и подписывать.

По объему научная статья магистранта небольшая и должна быть от четырех-пяти авторских страниц. Авторской страницей, как правило, считается текст, набранный шрифтом Times New Roman, размер шрифта – 14, с полуторным междустрочным интервалом. Единого стандарта относительно полей и абзацного отступа не существует, они могут незначительно различаться в зависимости от требований разных журналов.

Задания студентам на самостоятельную работу

В процессе изучения дисциплины Научно-исследовательский семинар «Кадровая политика и кадровый аудит» студенты пишут и готовят к публикации научную статью по теме выпускной квалификационной работы магистра.

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Кадровая политика и кадровый аудит» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а также официальных материалов и неопубликованных документов (научно-исследовательские работы, диссертации), в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

1) главного в тексте;

2) основных аргументов;

3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информации может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

· сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;

· обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;

· фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;

· готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;

· работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;

· пользоваться реферативными и справочными материалами;

· контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;

· обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.

· пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);

· использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;

· повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;

· обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);

· использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;

- внимательно прочитать рекомендованную литературу;

- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям:

Тема 1: «Управление человеческими ресурсами проекта**»**

Вопросы:

-Как повысить использование человеческого фактора в проекте?

-Какие участники проекта играют, по Вашему мнению, ключевую роль?

-Может ли система управления командой проекта меняться на разных фазах жизненного цикла проекта?

-Как Вы думаете, какое положение необходимо занять человеку к группе: руководство и подчинение или сотрудничество

Тема 2 « Команда проекта: понятие, формирование**»**

Вопросы:

- На каком уровне организации, по Вашему мнению, команды проекта могут функционировать более эффективно?

-Как масштабы проекта могут влиять на состав и функции команды управления проекта?

- Как группы участников команды проекта могут эффективно взаимодействовать друг с другом?

- Какие этапы в жизненном цикле обеспечивают реализацию стратегических целей команды проекта.

Тема 3 « Эффективное ведение переговоров**»**

Вопросы:

- Как повысить эффективность переговоров в проекте?
- Как твердость обеспечивает успешное проведение переговоров, и всегда ли это качество необходимо использовать?
- Какие действия необходимо принять, если участник не настроен на конструктивное сотрудничество?
- За счет каких факторов можно обеспечить конструктивность при проведении переговоров?

Тема 4 «Управление командой проекта**»**

Вопросы:

-Что необходимо делать участникам команды, если миссия команды является невыполнимой?
- Как достичь оптимальной структуры группы?
- Какие из внешних признаков, по Вашему мнению, обеспечивают более высокий уровень сплоченности команды проекта?
-Почему правильная структура для маленькой, сильной команды вряд ли будет работать для команды разработки больших приложений?

6.**Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для сомостоятельной работы обучающихся по дисциплин**

6.1. Основная литература.

1.Современные технологии менеджмента : учебник для вузов / под ред. В.И. Королева. - М.: Магистр, 2015. - 639 с.
2.Романова М.В. Управление проектами: учеб. пособие /М. В. Романова. -М.: ФОРУМ : ИНФРА-М, 2013.-256 с.
3.Аристов О.В. Проектный менеджмент: учебник для студентов вузов / О. В. Аристов. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 239 с.
4.Коноплев СП. Проектный менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов / С. П. Коноплев. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 252 с.

6.2. Дополнительная литература:

1. Корниенко В.И. Самоорганизация в управленческой команде //Синергетика и социальное управление. Под ред. В.С. Егорова. - М., 2008.
2. Томпсон Л. Создание команды / Л. Томпсон; [пер. с англ. под ред. Е. Г. Молл]. -М.: Вершина, 2006. - 544 с.
3. Каннинг М. Как эффективно управлять командой / М. Каннинг, М. Тучински, С. Кэмпбелл; пер. с англ. М. С. Меньшиковой. -М.: Вершина, 2006. - 160 с.

6.3. Учебно-методическое обечпечение самостоятельной работы

1.Белбин Р.М. Команды менеджеров: Секреты успеха и причины неудач. - М., 2003.-265 с.
2.Коннова Е., Огнев А. Преодоление кризисов в работе команд / Управление персоналом. №13, 2004.

6.4. Нормативные правовые документы.

1.Серия стандартов ACCOUNTABILITY (AA1000).

6.5. Интернет-ресурсы, справочные системы:

10. http://www.ido.edu.ru/psychology/labour_psychology/
11. http://psv.piter.com/
12. http://www.psyresurs.ru/
13. http://elnara-psy.narod.ru/
14. http://eup.ru/
15. http://ht-portal.ru/

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

– специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);

– техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет Microsoft Office2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint);

– экраном для демонстрации презентаций и фильмов;

– учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Красногорского филиала РАНХиГС.

В учебном процессе используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:

– демонстрационный авторский мультимедийный курс «Формирование команды проекта» в форме презентаций;

– электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (URL: http://www.iprbookshop.ru/); «Юрайт» (URL: https://www.biblio-online.ru/); «Лань» (URL: https://e.lanbook.com/).

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
Московский областной филиал

Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса
Б1.В.ДВ.05.01 Стратегический учет
(код и наименование РПД)

магистр
(уровень образования)
по направлению подготовки
38.04.02 «Менеджмент»
(код, наименование направления подготовки)

очная, заочная
(форма(формы) обучения)

Год набора – 2023

Красногорск, 2022г.

Автор – составитель:
_к.э.н., доцент. кафедры экономики и финансов Иванова Е. В.
(ученое звание, ученая степень, должность (Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой:
_к.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики и финансов Головецкий Н.Я.
(ученое звание, ученая степен (Ф.И.О.)

Рабочая программа дисциплины «Стратегический учет» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и финансов

(наименование структурного подразделения)

протокол от «01» августа 2022 г. № 08.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……5
3. Содержание и структура дисциплины……..6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине……..8
5. Методические материалы для освоения дисциплины……...37
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"…….....45
6.1. Основная литература……..…45
6.2. Дополнительная литература……..…45
6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация……..45
6.4. Интернет-ресурсы……..46
6.5. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……47

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина «Учет и анализ» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКр-2	Экспертно-аналитическая деятельность (изучение и анализ информационных баз данных и СМИ. подготовка информационных и информационно-аналитических материалов, организация экспертизы решений в сфере менеджмента, консультирование);	2	промежуточный этап освоения

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Профессиональные действия (ОТФ) [1]	Код компонента компетенции	Результаты обучения
-Разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений);	ПКр-2 /2	на уровне знаний: порядка формирования информации об имущественном и финансовом положении экономического субъекта на отчетную дату, финансовом результате его деятельности, движении денежных средств и изменении капитала за отчетный период, систематизированной в бухгалтерской (финансовой) отчетности в соответствии с требованиями, установленными действующим законодательством - основных характеристиках, категориях, показателях, характеризующих финансовое состояние хозяйствующих субъектов, и типовых методиках их расчётов - сущности, особенностей и критерий бухгалтерского управленческого учета, общих принципах его построения;
		на уровне умений: осуществлять подготовку информации, формируемой в бухгалтерском финансовом учете, необходимой внутренним и внешним пользователям для обоснования и принятия управленческих решений, определения тактики и стратегии деятельности организации в рыночной экономике; - обосновывать и представлять результаты финансового анализа в соответствии с принятыми в организации стандартами - использования информации для -управления издержками производства, составления бюджетов операционного и финансового блоков, планирования и контроля
		на уровне навыков *(типовые действия выполняются автоматически,*

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

		без воспроизведения алгоритма): использовать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в регистрах бухгалтерского учета и бухгалтерской (финансовой) отчетности организаций различных форм собственности и организационно-правовых форм для решения управленческих задач; - применения методик анализа финансовой отчётности деятельности организации - самостоятельного решать на примере конкретных ситуаций проблемы эффективности производства, и сбыта новых изделий, работ, услуг, изменения объема и ассортимента продукции, управления затратами с помощью различных приемов управленческого учета

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общий объем дисциплины Б1.В.02 «Учет и анализ» составляет 5 ЗЕТ, 180 академических часа (или 135 астрономических часов), на контактную работу по очной форме обучения отводится 64 ч. (48 астрономических часов): 28ч (21 астр.ч.) – лекции, 34ч (25,5 астр.ч.) – практические занятия, на самостоятельную работу обучающихся – 64ч (48 астр.ч.).

Дисциплина «Б1.В.02 «Учет и анализ» изучается на 2 курсе в 3 и 4 семестре студентами очной формы обучения. Изучение дисциплины опирается на знания, умения и навыки, полученные в предшествующие периоды обучения. Освоение данной дисциплины базируется на знаниях, полученных студентами при изучении дисциплин: Микроэкономика и Макроэкономика. Дисциплина «Б1.В.02 «Учет и анализ» изучается одновременно с дисциплиной 1С-Предприятие. Дисциплина «Б1.В.02 «Учет и анализ» предшествует изучению дисциплин: Международные финансы, Экономика предприятий и организаций, Управление прибылью компании, Финансовые рынки и институты, Управление оборотным капиталом/ Корпоративные финансы, Логистика/ Международная логистика.

3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Финансовая отчетность как объект финансового анализа	8	4		4		4	О,Т
Тема 2	Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах – основные источник информации о финансовом положении компании и результатах ее	10	4		4		6	О,Т, З

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Очная форма обучения								
	деятельности.							
Тема 3	Отчет о движении денежных средств – важнейший источник информации о платежеспособности организации	10	2		4		6	О,Т, З
Тема 4	Предмет и метод финансового анализа. Основные направления и методы анализа финансовой отчетности	10	2		4		6	О, З
Тема 5	Анализ ликвидности, платежеспособности и деловой активности компании	10	2		2		6	О,З
Тема 6	Анализ финансовой устойчивости, рентабельности и рыночной привлекательности компании	10	2		4		6	О,З
Тема 7	Сущность, цели и задачи управленческого учета. Классификация и поведение затрат	10	2		2		4	О,Т, З
Тема 8	Методы учета затрат (по полным и по переменным затратам)	8	2		2		4	О,Т, З
Тема 9.	Анализ затраты-объем-прибыль	8	2		2		4	О,Т, З
Тема 10	Релевантный подход в управлении	8	2		2		4	О,Т, З
Тема 11	Калькулирование себестоимости продукции. Позаказный и попроцессный (попередельный) методы калькулирования себестоимости продукции	8	2		2		4	О,Т, З
Тема 12	Функциональный и нормативный методы калькулирования себестоимости продукции	8	2		2			О,Т, З
Промежуточная аттестация							38	Зачет,Экз

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Очная форма обучения								
								амен
Всего:		**180**	**28**		**34**		**78**	

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: : опрос (О), тестирование (Т), задание (З)

Содержание дисциплины

Тема 1. Финансовая отчетность как объект финансового анализа

Информационное обеспечение управленческих решений. Понятие финансового учета, его роль и значение для финансового анализа. Финансовая отчетность – определение, элементы финансовой отчетности. Логика структурирования отчетных данных. Состав финансовой отчетности: зарубежная и российская практика. Аудиторское заключение и его значение для финансового анализа. Регулирование финансовой отчетности. Стандарты финансового учета (РСБУ, МСФО, ГААП), их сходства и различия, влияние на финансовую отчетность. Основные принципы финансового учета, их роль и значение для интерпретации финансовой отчетности. Финансовая отчетность в контексте интересов пользователей.

Тема 2. Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах – основные источник информации о финансовом положении компании и результатах ее деятельности

Определение, характеристика баланса. Балансовое равенство. Структура баланса, изменение структуры при применении различных стандартов финансового учета. Актив и пассив баланса – разделы баланса, экономическая интерпретация его основных статей. Вертикальная и горизонтальная форма баланса. Оценка имущества и обязательств в балансе. Влияние способов оценки на балансовые показатели. Понятие чистых активов. Значение баланса для финансового анализа. Определение, характеристика отчета о финансовых результатах. Методы построения отчета. Значение метода построения отчета для финансового анализа. Влияние применения различных стандартов учета (РСБУ, МСФО, ГААП) на отчет о финансовых результатах. Структура отчета. Доходы и расходы, связанные с текущей деятельностью и прочие доходы и расходы. Элементы отчета о финансовых результатах, их экономическая интерпретация. Основные показатели прибыли (валовая, операционная, доналоговая, чистая); дополнительные показатели прибыли (NOPAT, OIBDA, EBT, EBIT, EBITDA) и их экономическая интерпретация. Суть и назначение справочной информации в отчете о финансовых результатах.

Тема 3. Отчет о движении денежных средств – важнейший источник информации о платежеспособности организации

Деятельность компании и денежные потоки, значение потоков денежных средств. Определение, характеристика отчета о движении денежных средств. Проблемы изучения денежных потоков. Структура отчета. Текущая (операционная), инвестиционная и финансовая деятельность – понятие и экономический смысл. Элементы отчета о движении денежных средств – краткая характеристика. Соотношение денежных потоков – проблемы интерпретации. Определение суммы денежных средств в результате хозяйственной

деятельности, методы построения отчета о движении денежных средств. Влияние применения различных стандартов учета (РСБУ, МСФО, ГААП) на применение прямого метода построения отчета. Косвенный метод построения отчета о движении денежных средств. Показатели Free Cash Flow, OPEX, CAPEX.

Тема 4. Предмет и метод финансового анализа.

Основные направления и методы анализа финансовой отчетности Понятие и сущность финансового анализа. Цели и задачи финансового анализа. Предпосылки финансового анализа. Виды финансового анализа: вертикальный, горизонтальный, трендовый, сравнительный и коэффициентный анализ. Основные инструменты и методы финансового анализа. Методика проведения финансового анализа. Сбор информации и подготовка ее к анализу. Сопоставимость финансовой информации. Этапы финансового анализа. Составление агрегированной отчетности. Чтение и экспресс-анализ финансовой отчетности. Углубленный анализ отчетности. Формулирование выводов и подготовка письменного заключения о проведенном финансовом анализе. 4 Особенности, цели и задачи анализа баланса, отчета о финансовых результатах и отчета о движении денежных средств. Вертикальный и горизонтальный анализ отчетности. Основные направления и методы анализа баланса, отчета о финансовых результатах и отчета о движении денежных средств. Показатели прибыли, наиболее часто используемые в финансовом анализе. Особенности денежных потоков, их соотношение. Графическое отображение результатов горизонтального и вертикального анализа.

Тема 5. Анализ ликвидности, платежеспособности и деловой активности компании Понятия ликвидности и платежеспособности.

Значение ликвидности. Работающий капитал: недостатки данного показателя. Коэффициенты маневренности работающего капитала; текущей, срочной и абсолютной ликвидности: интерпретация, нормативные значения. Показатель интервала: назначение, варианты расчета. Понятие деловой активности, его экономический смысл. Коэффициенты деловой активности (оборачиваемости): оборачиваемость запасов, дебиторов и кредиторов: интерпретация, определение оптимальных значений данных показателей. Коэффициенты фондоотдачи и ресурсоотдачи – интерпретация, отличие от остальных коэффициентов оборачиваемости. Оборачиваемость в днях: интерпретация показателей, определение оптимальных значений срока складирования запасов, предоставления отсрочки платежа покупателям и т.п.

Тема 6. Анализ финансовой устойчивости, рентабельности и рыночной привлекательности компании

Понятие финансовой устойчивости компании. Оценка финансовой устойчивости: цели и направления анализа. Оценка структуры баланса: коэффициент покрытия долгосрочных активов – интерпретация, варианты расчета; коэффициент покрытия долгосрочных активов и запасов – суть показателя. Оценка структуры источников финансирования: логика расчета коэффициентов финансовой независимости, концентрации заемных средств, долговой нагрузки собственного капитала. Финансовый рычаг – показатель модели финансирования компании: методика расчета, экономический смысл. Оценка способности поддержания сложившейся структуры баланса: задачи; методика расчета коэффициентов покрытия процентов, обслуживания долга, долговой нагрузки; экономическая трактовка рассмотренных показателей. Рентабельность – показатель эффективности деятельности компании. Логика расчета показателей рентабельности, ее экономический смысл. Направления анализа рентабельности. Оценка рентабельности инвестиций (капитала): коэффициенты общей рентабельности, рентабельности активов, собственного и вложенного капитала, их интерпретация и оптимальные значения. Рентабельность продаж – модель ценообразования. Оценка рентабельности продаж: маржа операционной, чистой и валовой прибыли в выручке – методика расчета показателей и их экономическая трактовка. Факторный анализ рентабельности (формула Дюпона), его назначение и экономический смысл. Рыночная активность – показатель привлекательности

компании для инвесторов. Ограничения в применении данного направления финансового анализа. Показатели прибыли на акцию, ценности акции, дивидендной доходности акции, котировки акции – методика расчета и интерпретация.

Тема 7. Сущность, цели и задачи управленческого учета. Классификация и поведение затрат

Понятие, сущность, цели и основные принципы управленческого учета. Место управленческого учета в системе управления компанией. Сравнительная характеристика управленческого и финансового учета. Объекты, методы и принципы управленческого учета. Организационные аспекты учета. Понятие затрат, расходов и издержек для целей управленческого учета. Производственные затраты и расходы периода. Цели и задачи классификации затрат предприятия. Классификация затрат для определения себестоимости, оценки стоимости запасов; для принятия решений и планирования; для контроля и регулирования. Классификация и характеристика затрат: по экономической роли в процессе производства, по способу включения в себестоимость продукции, по отношению к объему производства, по оперативности учета и др.

Тема 8. Методы учета затрат (по полным и по переменным затратам)

Сущность, понятие себестоимости, роль данных о себестоимости в управлении современным бизнесом. Себестоимость продукции и себестоимость единицы продукции. Производственные затраты за период и себестоимость произведенной продукции за период. Операционные расходы: коммерческие и общехозяйственные расходы. Отчет о себестоимости произведенной продукции и отчет о финансовых результатах. Производственная, полная себестоимость, варианты ее формирования. Метод учета полных затрат и метод учета переменных затрат («директ-костинг»), их преимущества и недостатки, роль в принятии управленческих решений. Влияние метода учета затрат на величину производственной себестоимости, оценки запасов и финансовых результатов деятельности компании. Отчет о финансовых результатах при маржинальном подходе. Бухгалтерский и управленческий отчет о финансовых результатах организации. Влияние метода учета затрат на величину производственной себестоимости, оценки запасов и величину прибыли от реализации продукции. Приростной анализ в принятии решений.

Тема 9. Анализ затраты-объем-прибыль Поведение затрат, затраты постоянные, переменные, полупеременные.

Понятие уровня релевантности и поведение затрат. Производственная мощность: теоретическая, практическая, нормальная. Анализ соотношения «затраты – объем – прибыль» (CVP – analysis). Критическая точка – точка безубыточности. Исходные предпосылки анализа критической точки. Использование анализа критической точки при планировании объема производства, прибыли, цены на продукцию. Маржа безопасности и коэффициент операционного рычага: суть, значение, экономическая интерпретация показателей.

Тема 10. Релевантный подход в управлении

Модели принятия решений. Релевантный подход в управлении. Релевантные доходы и релевантные затраты. Альтернативные затраты. Релевантность прошлых периодов. Использование релевантного подхода в типичных хозяйственных ситуациях: определение объема производства, специальные заказы, определение структуры продукции с учетом лимитирующего фактора, решения по прекращению деятельности неприбыльного сегмента, решения типа «купить или произвести».

Тема 11. Калькулирование себестоимости продукции.

Позаказный и попроцессный (попередельный) методы калькулирования себестоимости продукции Проблемы распределения общих затрат по видам деятельности, отдельным продуктам и услугам, центрам ответственности. Отнесение общепроизводственных расходов на производственные подразделения, на единицы готовой продукции. Распределение затрат обслуживающих подразделений. Особенности выбора базы распределения в различных видах деятельности. Позаказный метод учета затрат и

калькулирования себестоимости. Сфера применения, основные характеристики. Проблемы исчисления затрат по отдельным заказам. Не полностью или излишне списанные общепроизводственные расходы. Попроцессный метод учета затрат и калькулирования себестоимости. Сфера и особенности применения. Основные характеристики метода. Расчет условного объема, производства. Определение себестоимости продукции методом усреднения и методом ФИФО, исходные предпосылки этих методов.

Тема 12. Функциональный и нормативный методы калькулирования себестоимости продукции

Сравнительный анализ методов калькулирования. Функциональный метод учета затрат (АВС метод), основные положения. Понятие видов деятельности, пула затрат, носителя (драйвера) затрат. Основные этапы применения функционального метода учета затрат для калькулирования себестоимости. Сущность системы нормативного учета затрат, основные цели ее внедрения. Сравнение системы нормативного учета в России и системы «стандарт-кост» на Западе. Понятие нормативных затрат, принципы их определения. Классификация нормативов. Использование нормативных затрат в калькулировании себестоимости продукции, работ, услуг. Анализ отклонений как средство контроля затрат. Использование гибкого бюджета в анализе отклонений для оценки фактически достигнутых результатов. Определение отклонений прямых материальных затрат, прямых трудовых затрат и общепроизводственных расходов.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

В ходе реализации дисциплины Б1.В.02 «Учет и анализ» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Финансовая отчетность как объект финансового анализа	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах – основные источник информации о финансовом положении компании и результатах ее деятельности.	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Отчет о движении денежных средств – важнейший источник информации о платежеспособности организации	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Предмет и метод финансового анализа. Основные направления и методы анализа финансовой отчетности	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Анализ ликвидности, платежеспособности и деловой активности компании	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические

	задания
Анализ финансовой устойчивости, рентабельности и рыночной привлекательности компании	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Сущность, цели и задачи управленческого учета. Классификация и поведение затрат	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Методы учета затрат (по полным и по переменным затратам)	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Анализ затраты-объем-прибыль	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Релевантный подход в управлении	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Калькулирование себестоимости продукции. Позаказный и попроцессный (попередельный) методы калькулирования себестоимости продукции	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Функциональный и нормативный методы калькулирования себестоимости продукции	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания

Экзамен проводится в форме устного экзамена и/или тестирования с применением следующих методов (средств):

Для проверки знаний в области порядка формирования информации об имущественном и финансовом положении экономического субъекта на отчетную дату, финансовом результате его деятельности, движении денежных средств и изменении капитала за отчетный период, систематизированной в бухгалтерской (финансовой) отчетности в соответствии с требованиями, установленными действующим законодательством, основных характеристиках, категориях, показателях, характеризующих финансовое состояние хозяйствующих субъектов, и типовых методиках их расчётов, сущности, особенностей и критерий бухгалтерского управленческого учета, общих принципах его построения; - вопросы, тесты и т.п.

Для проверки умения осуществлять подготовку информации, формируемой в бухгалтерском финансовом учете, необходимой внутренним и внешним пользователям для обоснования и принятия управленческих решений, определения тактики и стратегии деятельности организации в рыночной экономике; обосновывать и представлять

результаты финансового анализа в соответствии с принятыми в организации стандартами, использования информации для -управления издержками производства, составления бюджетов операционного и финансового блоков, планирования и контроля- тесты, задачи и т.п.

Для проверки навыков использовать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в регистрах бухгалтерского учета и бухгалтерской (финансовой) отчетности организаций различных форм собственности и организационно-правовых форм для решения управленческих задач; - применения методик анализа финансовой отчётности деятельности организации, самостоятельного решать на примере конкретных ситуаций проблемы эффективности производства, и сбыта новых изделий, работ, услуг, изменения объема и ассортимента продукции, управления затратами с помощью различных приемов управленческого учета– тесты, практико-ориентированные задания и т.п.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Задание для текущего контроля и проведения промежуточной аттестации должны быть направлены на оценивание:

1. уровня освоения теоретических понятий, научных основ профессиональной деятельности;
2. степени готовности обучающегося применять теоретические знания и профессионально значимую информацию, сформированности когнитивных умений.
3. приобретенных умений, профессионально значимых для профессиональной деятельности.

Задания для оценивания когнитивных умений (знаний) должны предусматривать необходимость проведения аттестуемым интеллектуальных действий:

– по дифференциации информации на взаимозависимые части, выявлению взаимосвязей между ними и т.п.;

– по интерпретации и творческому усвоению информации из разных источников, ее системного структурирования;

– по выявлению значения предмета учебной дисциплины для достижения конкретной цели, на основе проникновения в суть общественных явлений и процессов;

– по комплексному использованию интеллектуальных инструментов учебной дисциплины для решения учебных и практических проблем.

При составлении заданий необходимо иметь в виду, что они должны носить практико-ориентированный комплексный характер, быть направлены на формирование и закрепление профессиональных компетенций. Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучаемых и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, проверкой конспектов лекций, периодическим опросом слушателей на занятиях.

Формы, методы и периодичность текущего контроля определяет преподаватель. Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Промежуточная аттестация по дисциплине «Учет и анализ» проводится в форме экзамена. На экзамене оценивается уровень освоения дисциплины и степень сформированности компетенций.

При текущем и промежуточном контроле уровень освоения учебной дисциплины и степень сформированности компетенции определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»:

«ОТЛИЧНО» – обучаемый показывает высокий интеллектуальный и профессиональный уровень, глубокое и всестороннее знание предмета, целостное

представление о системе знания, владеет методологией теоретических и экспериментальных исследований в области организации учета и анализа, компетентно определяет их значение для обеспечения деятельности экономической сферы общества, аргументировано и логично излагает материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных экономических явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«ХОРОШО» – обучаемый показывает свой интеллектуальный и профессиональный уровень, твердо знает предмет учебной дисциплины, имеет общее представление о системе знания, о методологии теоретических и экспериментальных исследований в области учета и анализа, логично излагает изученный материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных экономических явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – обучаемый показывает свой профессиональный уровень, в основном знает предмет учебной дисциплины, имеет определенное представление о ее учетно-аналитических областях, об актуальных проблемах учета и анализа, фрагментарно излагает изученный материал и ситуативно увязывает с предстоящей профессиональной деятельностью.

«НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – степень освоения учебной дисциплины обучаемым не соответствует критериям, предъявляемым к оценке «удовлетворительно».

Материалы текущего контроля успеваемости.

Тема 1. Финансовая отчетность как объект финансового анализа

Вопросы

1. Концепция развития бухгалтерского учета и отчетности в России
2. Сущность и значение бухгалтерской отчетности, ее пользователи
3. Принципы бухгалтерского учета (допущения), лежащие в основе бухгалтерской отчетности
4. Требования к бухгалтерской отчетности
5. Виды бухгалтерской (финансовой) отчетности
6. Состав годовой и промежуточной бухгалтерской отчетности.
7. Адреса, сроки и порядок представления бухгалтерской отчетности. Публичность бухгалтерской (финансовой) отчетности
8. Назначение и порядок составления сводной отчетности
9. Определение консолидированной финансовой отчетности, ее значение
10. Нормативные положения по составлению и представлению консолидированной финансовой отчетности группы взаимосвязанных организаций
11. По каким учетным стандартам составляется в России индивидуальная и консолидированная отчетность
12. В чем заключается необходимость составления финансовой отчетности в формате МСФО российскими компаниями?
13. В чем заключается необходимость составления финансовой отчетности в формате US GAAP российскими компаниями?

Тестовые задания

1. Действующая система нормативного регулирования бухгалтерского учета и отчетности является:

а) трехуровневой;

б) четырехуровневой;

в) двухуровневой.

2. Нормативным документом, определяющим конкретные способы ведения бухгалтерского учета, на основе которых формируются данные бухгалтерской отчетности конкретной организации, является:

а) положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации»;

б) положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации»;

в) учетная политика организации, утверждаемая приказом руководителя организации.

3. Бухгалтерская отчетность - это:

а) типовые формы бухгалтерской отчетности, заполняемые в соответствии с нормативными документами;

б) форма подачи информации о финансово-хозяйственной деятельности организации и изменениях в ее финансовом положении;

в) единая система данных об имущественном и финансовом положении организации и о результатах ее хозяйственной деятельности, составляемая на основе данных бухгалтерского учета по установленным формам;

г) показатели, отраженные в бухгалтерском балансе и отчете о прибылях и убытках.

4. Данные бухгалтерского учета, используемые при составлении бухгалтерской отчетности, это:

а) качественно определенные величины, имеющие переменное количественное значение;

б) временной отрезок, за который данные должны быть представлены в бухгалтерской отчетности;

в) данные сальдово-оборотной ведомости по синтетическим счетам и регистров аналитического учета, сгруппированные в целях формирования бухгалтерской отчетности; а также данные других источников информации.

5. Типовые формы бухгалтерской отчетности и нормативные документы о порядке их заполнения утверждаются:

а) Росстатом России;

б) Минфином России;

в) налоговыми органами;

г) всеми перечисленными органами.

6. Требования к информации, раскрываемой в отчетности, – это:

а) полнота и достоверность;

б) нейтральность и существенность;

в) достоверность, полнота, нейтральность, существенность, сопоставимость, преемственность содержания и форм от одного отчетного периода к другому, числовые показатели минимум за два года (отчетный и предшествующий), соблюдение требований к оформлению;

сопоставимость, существенность, достоверность, нейтральность.

7. Необходимость использования дополнительных способов раскрытия информации вне рамок, предписанных нормативным регулированием бухгалтерской отчетности, предопределяется:

а) назначением бухгалтерской отчетности;

б) начислением причитающихся собственникам доходов;

в) установками органов государственного регулирования.

8. Необходимость проведения инвентаризации статей бухгалтерской отчетности обуславливается предъявляемым к данным отчетности требованием:

а) полнота (целостность);

б) сопоставимость;

в) сравнимость;

г) достоверность.

Тема 2. Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах – основные источник информации о финансовом положении компании и результатах ее деятельности

Задание 1. Сформируйте показатели Баланса за отчетный год, используя данные приведенные таблице.

Остатки в счетах бухгалтерского учета на начало отчетного

№ счета	Наименование счета	Остаток	
		по дебету счета	По кредиту счета
01	Основные средства	1500	
02	Амортизация основных средств, всего в том числе: -основных средств -доходных вложений в материальные ценности		802 800 2
03	Доходные вложения в материальные ценности	10	
04	Нематериальные активы	415	
05	Амортизация нематериальных активов		105
07	Оборудование к установке	6	
08	Вложения во внеоборотные активы	30	
09	Отложенные налоговые активы	10	
10	Материалы	600	
14	Резервы под снижение стоимости материальных ценностей, всего в том числе: - материалов - товаров - готовой продукции		50 25 10 15
15	Заготовление и приобретение материальных ценностей	7	
16	Отклонение в стоимости материальных ценностей	2	
19	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	3	
20	Основное производство	12	
23	Вспомогательное производство	4	
41	Товары	100	
43	Готовая продукция	200	
44	Расходы на продажу	8	
45	Товары отгруженные	28	
50	Касса	1	
51	Расчетные счета	75	
52	Валютные счета	10	
58	Финансовые вложения, всего	21	
	в том числе: - долгосрочные - краткосрочные	16 5	
59	Резервы под обесценение финансовых вложений в том числе долгосрочных вложений		2 2
60	Расчеты с поставщиками и подрядчиками		120

62	Расчеты с покупателями и заказчиками (платежи ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240	
63	Резервы по сомнительным долгам		38
66	Расчеты по краткосрочным кредитам и займам		70
67	Расчеты по долгосрочным кредитам и займам		50
68	Расчеты по налогам и сборам		12
69	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению		9
70	Расчеты с персоналом по оплате труда		34
71	Расчеты с подотчетными лицами	2	
73	Расчеты с персоналом по прочим операциям (платежи ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	6	
75	Расчеты с учредителями, всего в том числе: - по вкладам в уставный капитал (платежи ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	13 13	21 21
76	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	10	12
77	Отложенные налоговые обязательства		2
80	Уставный капитал		1469
81	Собственные акции (доли)	16	
82	Резервный капитал		41
83	Добавочный капитал		386
84	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)		92
96	Резервы предстоящих расходов		17
97	Расходы будущих периодов	11	
98	Доходы будущих периодов		8
	Итого	3340	3340

Вопросы

1. Определение бухгалтерского баланса, его значение
2. Строение бухгалтерского баланса, содержание актива и пассива баланса
3. Виды бухгалтерских балансов, их классификация
4. Влияние методов оценки статей бухгалтерского баланса на достоверность его данных. Баланс-нетто, его отличие от баланса-брутто
5. Содержание и порядок формирования информации по отдельным разделам и статьям бухгалтерского баланса

Тестовые задания

1. Бухгалтерский баланс – это:
   а) бухгалтерская отчетность;
   б) бухгалтерский отчет;
   в) накопительная ведомость;
   г) сальдовая ведомость;
   д) оборотно-сальдовая ведомость.
2. По объему данных различают балансы, входящие в состав отчетности:
   а) индивидуальной бухгалтерской;
   б) управленческой;
   в) сводной бухгалтерской;

г) консолидированной финансовой.

3. В бухгалтерском балансе дебетовый и кредитовый остатки одноименных активно-пассивных счетов для учета расчетов отражают:
   а) развернуто, соответственно дебетовый остаток – в активе, кредитовый - в пассиве, за исключением счетов 84 и 99;
   б) свернуто, т.е. сумму превышения кредитового или дебетового остатка соответственно в пассиве или активе;

развернуто, соответственно, дебетовый остаток – в пассиве, кредитовый – в активе.

4. Актив бухгалтерского баланса предназначен для отражения:
   а) движения (поступления, выбытия) имущества по составу, размещению и источников формирования имущества;
   б) остатков имущества по составу и размещению;
   в) остатков источников формирования имущества;
   г) остатков имущества и источников его формирования;
   д) движения имущества;
   е) движения источников имущества.
5. Финансовые вложения, по которым можно установить текущую рыночную стоимость, отражают в бухгалтерском балансе на конец отчетного года по:
   а) текущей рыночной стоимости путем корректировки их оценки на предыдущую отчетную дату (в случае их различия);
   б) всегда по первоначальной стоимости;
   в) по первоначальной стоимости за минусом резервов под обесценение финансовых вложений.

Тема 3. Отчет о движении денежных средств – важнейший источник информации о платежеспособности организации

Задача1

Сформируйте показатели Отчета о движении денежных средств в ОАО «Салют», используя представленные данные о поступлении и расходовании денежных средств в отчетном году. В таблицу включены данные, полученные в результате группировки информации о движении денежных средств (без внутренних оборотов) на счетах 50 «Касса», субсчет «Касса организации», 51 «Расчетные счета», 52 «Валютные счета».

Остаток денежных средств на начало отчетного года определите по данным баланса (предыдущее задание).

Данные о поступлении и расходовании денежных средств в отчетном году.

№ п/п	Показатели	Сумма
1	Поступило денежных средств в течение отчетного периода, всего	11635
	в том числе:	
2	а) выручка от продажи продукции	11300
3	б) краткосрочные и долгосрочные кредиты и займы	52
4	в) вклады от учредителей	18
5	г) выручка от продажи ценных бумаг	14
6	д) дивиденды	20
7	е) доходы от эмиссии акций	126
8	ж) проценты по выданным ОАО «Салют» займам	5
9	з) выручка от продажи основных средств	100
	Израсходованы денежные средства в течение отчетного периода, всего	11680

	в том числе:	
10	а) перечислены поставщикам сырья и материалов	6100
11	б) на оплату труда персонала, занятого в основной деятельности	2500
12	в) займы, предоставленные другим организациям	320
13	г) на выплату дивидендов, процентов	90
14	д) на расчеты по налогу на прибыль	?
15	е) подрядчикам за выполненные работы по строительству здания цеха	380
16	ж) поставщикам за приобретенное у них оборудование	250
17	з) погашение кредитов и займов	100
18	и) на приобретение ценных бумаг	250

Вопросы

1. Содержание и структура Отчета об изменениях капитала**,** его значение
2. Источники и порядок формирования информации в разделе 1. Движение капитала об остатках на начало года и конец отчетного периода, увеличении и уменьшении уставного, резервного и добавочного капитала, нераспределенной прибыли (непокрытого убытка), собственных акций, выкупленных у акционеров
3. Источники и порядок формирования информации в разделе 2. Корректировки в связи с изменением учетной политики и исправлением ошибок
4. Порядок расчета чистых активов, их значение для оценки финансового положения и дееспособности организации

Тестовые задания

1. «Отчёт об изменениях капитала» является:
   а) официально – только годовым, но в соответствии с учётной политикой организации может быть и промежуточным;
   б) только годовым;
   в) только промежуточным.
2. Раздел I «Движение капитала» бухгалтерского отчёта Изменения капитала отражают изменения отдельных видов капитала:
   а) по всем причинам (всем операциям);
   б) за исключением внутренних оборотов, не изменяющих общую сумму капитала организации;
   в) включая или не включая внутренние обороты, т.е. по усмотрению организации.
3. В России значимость отчету о движении денежных средств:
   а) придается достаточная;
   б) неправомерно занижена;
   в) завышенная.
4. Отчет о движении денежных средств содержит довольно подробную информацию:
   а) об остатках денежных средств;
   б) о движении денежных средств;
   в) об остатках и движении денежных средств.

5. Денежные средства, направленные на погашение задолженности по налогам и сборам, отчислениям на социальное страхование и обеспечение, относят к деятельности:
   а) текущей;
   б) инвестиционной;
   в) финансовой.

Тема 4 Финансовый анализ: основные понятия, категории и базовый инструментарий

Задание 1. П Предмет и метод финансового анализа. Основные направления и методы анализа финансовой отчетности роанализируйте динамику абсолютных величин статей актива баланса за отчетный период на основе данных таблицы:

Статьи актива, тыс. руб.	На конец 2015 г.	На конец 2016 г.	На конец 2017 г.	Абс. откл., (+/-)			Темпы роста, %		
				2017 от 2016	2017 от 2015	2016 от 2015	2017 от 2016	2017 от 2015	2016 от 2015
1	2	3	4	3	4	5	6	7	8
1.Внеоборотные активы:	60000	35000	30000						
нематериальные активы	2000	2000	2000						
Основные средства	30000	20000	23000						
Финансовые вложения	20000	6000	2000						
Прочие внеоборотные	8000	7000	3000						
2.Оборотные активы,:	90000	95000	110000						
запасы	20000	40000	25000						
ндс	10000	15000	7000						
Дебиторская задолженность	35000	25000	60000						
Денежные средства	20000	8000	15000						
Прочие оборотные активы	5000	7000	3000						
Итого активов	150000	130000	140000						

Оцените полученные результаты и сформулируйте выводы

Вопросы

1. Основные направления анализа агрегированного баланса.
2. Основные направления анализа оборотных активов организации.
3. Признаки «идеального баланса».
4. Оценка эффективности производственной и сбытовой политики организации на основании анализа структуры и динамики величины запасов.
5. Сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженности.
6. Охарактеризуйте отрицательные последствия растущего избытка запасов.
7. Охарактеризуйте тенденции в изменении активов и пассивов, которые

свидетельствуют об улучшении финансового состояния организации.

8. Охарактеризуйте тенденции в изменении активов и пассивов, которые свидетельствуют об ухудшении финансового состояния организации.

Тема 5 Анализ ликвидности, платежеспособности и деловой активности компании

Задание 1. На основании имеющихся данных определить платежный излишек или недостаток средств организации на начало и конец периода, охарактеризовать баланс данного предприятия с точки зрения его ликвидности.

Наименование актива/пассива	**Сумма, тыс. руб.**	
	на начало периода	**на конец периода**
1	2	3
Актив		
Наиболее ликвидные активы	153253	134795
Быстрореализуемые активы	305365	358143
Медленно реализуемые активы	86276	112482
Труднореализуемые активы	120623	128987
Пассив		
Наиболее срочные обязательства	405885	465006
Краткосрочные пассивы	-	-
Долгосрочные пассивы	24660	27344
Постоянные пассивы	234972	242057

Оцените полученные результаты и сформулируйте выводы.

Вопросы

1. Экономическое содержание понятия «оборачиваемость».

2. Основные этапы количественного анализа деловой активности

3. Коэффициентный анализ деловой активности организации.

4. Охарактеризуйте понятие деловой активности, ее качественных и количественных показателей.

5. Пусть Та, Тв и Тп - темпы роста активов, объемов реализации и прибыли, соответственно, тогда эффективность деятельности организации и высокое качество ее бизнеса характеризует неравенство Аргументируйте свой ответ.

6. Темп роста прибыли составил 120 %, темп роста объемов реализации - 110%, темп роста активов организации - 130%. Сделайте заключение о характере экономической деятельности организации.

7. По результатам анализа темпы роста объема продаж продукции превысили темпы роста производственных запасов. Как это повлияет на оборачиваемость оборотных средств организации? Обоснуйте свой ответ.

8. Согласны ли Вы с утверждением, что увеличение продолжительности оборота запасов является положительным аспектом деятельности организации? Обоснуйте свой ответ.

Тема 6 Анализ финансовой устойчивости, рентабельности и рыночной привлекательности компании

Задание 1

На основе имеющихся данных определите рейтинг каждого предприятия и дайте оценку финансовому состоянию первому предприятию в рейтинге и последнему.

Предприятие	Рентабельность капитала, %	Период оборота капитала, дн.	Коэффициент ликвидности	Коэффициент финансовой независимости	Обеспеченность собственным оборотным капиталом	Доля себестоимости в выручке
1	5	180	1,65	0,65	0,45	0,88
2	18	150	1,7	0,6	0,37	0,85
3	22	170	1,8	0,7	0,35	0,8
4	12	140	2,0	0,55	0,38	0,9
5	20	185	1,9	0,68	0,5	0,82
6	13	200	1,78	0,62	0,28	0,92
Значимость показателей	1,3	1,1	1,2	1,2	1,1	1,3

Вопросы

1. Каковы значение и методика анализа финансовой устойчивости организации по данным бухгалтерской отчетности?
2. В чем сущность методики анализа степени финансовой независимости производственного предприятия в части формирования материальных запасов?
3. Охарактеризуйте рейтинговую оценку (классификацию) финансового положения организации по сводным критериям оценки бухгалтерского баланса.

Тема 7 Сущность, цели и задачи управленческого учета. Классификация и поведение затрат

Задание 1

На основании исходных данных привести классификацию затрат по способу их отнесения на себестоимость и рассчитать удельный вес прямых затрат в себестоимости произведенной продукции.

Исходные данные

За истекший период себестоимость продукции, произведенной в ООО «Дельта» составила 752 198 руб. При этом,

затраты сырья и основных материалов составили 546 000 руб.; стоимость вспомогательных материалов и комплектующих изделий - 98 750 руб.;

заработная плата основных производственных рабочих - 45 700 руб.;

заработная плата вспомогательных рабочих - 14 000 руб.;

затраты на содержание производственных помещений - 17 792 руб.;

полные затраты бухгалтерии - 15 296 руб.;

затраты по управлению - 9 990 руб.;

прочие затраты - 4 670 руб.

Задание 2

Провести классификацию затрат, приведенных в таблице, по их поведению для принятия решений.

№ п/п	Наименование затрат	Переменные затраты	Постоянные затраты	Переменно постоянные затраты
1.	Расходы на рекламу			
2.	Амортизация здания заводо-управления			
3.	Расходы по обслуживанию производственного оборудования			
4.	Расходы на складирование			
5.	Абонентская плата за телефон			
6.	Арендная плата офисного помещения			
7.	Заработная плата управлен-ческого персонала			
8.	Расходы на транспортировку			
9.	Затраты на топливо и энергию			
10.	Оплата междугородних пе-реговоров			
11.	Затраты на сырье и материалы для производства основной продукции			
12.	Затраты на оплату лицензии			
13.	Затраты на упаковку			
14.	Прямые расходы вспомога-тельного производства			
15.	Заработная плата основных производственных рабочих (при применении сдельной оплаты труда)			
16.	Затраты на реализацию готовой продукции			
17.	Заработная плата директора			
18.	Плата за страхование офисного помещения			

Вопросы

Структура организации и центры ответственности

Классификация затрат по экономическим элементам

Описать, варианты организации управленческого учета, используемые в международной практике и на российских предприятиях. Провести их сравнительную характеристику.

Объяснить, в чем заключается роль менеджеров, стоящих во главе центров ответственности в целом в масштабах всей организации и в пределах выделенных центров ответственности.

Определите преимущества и недостатки централизованной и децентрализованной структуры организации. Укажите виды центров ответственности, которые могут быть в централизованной и децентрализованной структуре организации.

Разработайте основные подходы к организации бухгалтерского управленческого учета во всех видах центров ответственности.

Тестовые задания

1. Управленческий учет - это:
а) процесс управления предприятием;
б) учетный процесс;
в) анализ информации о затратах и результатах деятельности;
г) связующее звено между учетным процессом и управлением предприятия.

2. Организация управленческого учета:
а) внутреннее дело каждого предприятия;
б) регламентируется государством;
в) требование налоговых органов;
г) решение акционеров предприятия.

3. Основное содержание управленческого учета составляет:
а) процесс формирования доходов;
б) анализ хозяйственной деятельности предприятия;
в) планирование и контроль доходов и расходов;
г) учет затрат на производство и калькулирование.

4. Цель управленческого учета:
а) формирование достоверной информации о результатах деятельности предприятия;
б) исчисление фактической себестоимости продукции;
в) оказание помощи управляющим в принятии эффективных управленческих решений;
г) планирование и контроль деятельности предприятия и его центров ответственности.

5. В основе деления затрат на основные и накладные лежит:
а) место возникновения затрат;
б) номенклатура выпускаемой продукции;
в) экономическое содержание затрат;
г) роль затрат в технологическом процессе производства продукции.

Тема 8 Методы учета затрат (по полным и по переменным затратам)

Задание 1

На основании исходных данных привести классификацию затрат по способу их отнесения на себестоимость и рассчитать удельный вес прямых затрат в себестоимости произведенной продукции.

Исходные данные

За истекший период себестоимость продукции, произведенной в ООО «Дельта» составила 752 198 руб. При этом,

затраты сырья и основных материалов составили 546 000 руб.; стоимость вспомогательных материалов и комплектующих изделий - 98 750 руб.;

заработная плата основных производственных рабочих - 45 700 руб.;

заработная плата вспомогательных рабочих - 14 000 руб.;

затраты на содержание производственных помещений - 17 792 руб.;

полные затраты бухгалтерии - 15 296 руб.;

затраты по управлению - 9 990 руб.;

прочие затраты - 4 670 руб.

Вопросы

1. Каковы различия в трактовке производственной себестоимости у торговых и производственных предприятий? Обоснуйте свое мнение.

2. Какие факторы, с Вашей точки зрения, следует принимать во внимание при разработке списка статей калькуляции в рамках различных организаций? Приведите примеры калькуляций.

3. Существует мнение, что список затрат, которые включаются в калькуляцию, в некоторой степени произволен.

Значит ли это, что полученный результат недостоверен?

4. Чем определяется отнесение затрат к прямым или косвенным? Приведите примеры случаев, когда одна и та же статья затрат может быть отнесена или к прямым, или к косвенным.

5. Ряд затрат, которые можно признать прямыми при попроцессном калькулировании, окажутся косвенными при позаказном.

Приведите примеры таких затрат и поясните, почему это так.

Тема 9 Анализ затраты-объем-прибыль

Задание 1.

На основании данных таблицы провести анализ безубыточности производства продукции и определить:

- порог рентабельности продаж (точку безубыточности);
- объем производства и продаж, при котором прибыль достигнет величины в 15 000 руб.;
- маржинальную прибыль при возможном увеличении постоянных затрат на 7,5 %;
- изменение прибыли, при увеличении объема продаж на 8,5 %.

Показатели	**Значение**
1	2
Постоянные затраты, руб.	10200
Цена, руб./ед.	64
Переменные затраты на 1 изделие, руб.	40

Оцените полученные результаты и сформулируйте выводы.

Вопросы

1. Изложите сущность взаимосвязи объемов производства, затрат и прибыли.
2. Назовите методы определения безубыточного объема производства и продаж.
3. Как определить зону безопасности деятельности?
4. Какие факторы влияют на величину критического объема продаж? Какова методика расчета их влияния?
5. Что такое операционный рычаг и как определить эффект операционного рычага?
6. Каковы значение и методика анализа прибыли организации? Назовите виды прибыли, дайте им характеристику.
7. Какие факторы влияют на прибыль (убыток) организации? Дайте им характеристику.
8. Изложите методику факторного анализа прибыли по данным отчетности.
9. Дайте характеристику сводной системы показателей рентабельности.

10. Какие факторы влияют на изменение рентабельности продаж и чистой рентабельности? Какова методика их расчета?
11. Каковы цели и принципы оценки бизнеса?
12. Как подготовить информацию для оценки бизнеса?
13. Назовите основные методы оценки бизнеса.
14. Назовите внутренние и внешние факторы развития бизнеса.
15. Обоснуйте необходимость разработки программы финансового оздоровления организации.

Тестовые задания

1. Какой частный бюджет является отправной точкой в процессе разработки генерального бюджета:

а) бюджет коммерческих расходов;
б) бюджет продаж;
в) бюджет производства;
г) бюджет себестоимости продаж?

2. Бюджет денежных средств разрабатывается до:

а) плана прибылей и убытков;
б) бюджета капитальных вложений;
в) бюджета продаж;
г) прогнозного бухгалтерского баланса.

3. В процессе подготовки оперативного бюджета последним этапом является подготовка:

а) плана прибылей и убытков;
б) прогнозного бухгалтерского баланса;
в) бюджета денежных средств;
г) ни один ответ не верен.

4 Поведение издержек организации описывается формулой *Y*= 800 + *AX.* При выпуске 400 ед. изделий планируемые затраты организации составят:

а) 3000 руб.;
б) 2400 руб.;
в) 2000 руб.;
г) ни один ответ не верен.

5. Предприятие производит 400 ед. изделий. Общая сумма его затрат составляет 80 тыс. руб., размер постоянных расходов — 30 тыс. руб. Гибкий бюджет затрат предприятия может быть представлен в виде:

а) У= 80 000 + 125Z;
б) Г-30 000+ *25X*\
в) 7= 50 000 + 125

Тема 10 Релевантный подход в управлении

Задание 1.

Рассчитать среднюю величину и коэффициент маржинального дохода производственной организации.

Условие задачи

Производственная организация выпускает и продает швейные изделия. При этом средние переменные затраты на производство и продажу одного изделия составляют 500 руб. Изделия продаются по цене 750 руб. Постоянные затраты в месяц составляют 80 000 руб. Какую прибыль может получить организация, если она продаст 400, 500, 600, 480 изделий?

Прибыль при различных объемах производства, руб.

№ п/п	Показатели	Объем выпуска, шт.

		400	500	600
1	Выручка от продажи			
2	Переменные затраты			
3	Маржинальный доход (п.1-п.2)			
4	Постоянные затраты			
5	Прибыль (п.3-п.4)			
	Средняя величина маржинального дохода (п.1-п.2)/кол-во или п.4/кол-во			
	Коэффициент (норма) маржинального дохода(п.4/п..1)			

Задание 2

На основании исходных данных принять решение о целесообразности производства какой-либо одной дополнительной партии продукции и двух дополнительных партий одновременно.

Исходные данные

ЗАО «Старт» планирует в следующем отчетном периоде выпуск партии женских спортивных костюмов в количестве 1000 шт. по цене 1950 руб. Руководству организации было предложено выполнить заказ на производство дополнительных партий женских костюмов в количестве 500 шт. по цене 1200 руб. и 200 шт. по 1500 руб. Производственная мощность позволяет при необходимости реализовать оба дополнительных заказа. Суммарные затраты на выпуск одного костюма составляют – 1827 руб. В том числе: прямые материальные затраты – 700 руб.; прямые трудовые затраты – 550 руб.; общепроизводственные затраты – 145 руб., в том числе постоянная часть – 95 руб.; затраты на упаковку одного костюма – 10 руб.; затраты на рекламную кампанию – 60 руб.; прочие постоянные затраты – 267 руб.

Для выполнения предложенных заказов необходимо понести дополнительные затраты по упаковке новых партий в сумме 1000 руб. для партии в количестве 500 костюмов и 500 руб. – для партии 200 костюмов.

Задание 3

На основании исходных данных определить, какой вид продукции наиболее выгодно производить организации для максимизации своей прибыли. Обосновать полученные результаты.

Исходные данные

ООО «Элина» производит и продает пластиковые столы и стулья по цене 500 руб. и 200 руб. за единицу изделия соответственно. При этом, переменные затраты на производство и продажу одного стола составляют 270 руб., а тот же показатель для одного пластикового стула равен 130 руб. Производственная мощность организации ограничена 1600 машино-часами. При этом за один час возможно произвести 10 столов и 40 стульев.

Вопросы

Определение маржинального дохода, производственного левериджа, запаса прочности

Планирование ассортимента выпускаемой продукции

Принятие решений по ценообразованию

Применение функционально-стоимостного анализа для принятия управленческих решений

Тестовые задания

полагает использование информации:

а) об ожидаемых доходах и расходах;
б) о нормативных издержках;
в) о фактических затратах.

2. Чему будет равен критический объем, если цена реализации —6 руб., переменные затраты на единицу — 4 руб., постоянные затраты за период — 100 руб.:
а)50ед.;
б) 100 ед.;
в) 80 ед.?

3. Сколько единиц произведенной и реализованной продукции обеспечат получение прибыли в размере 200 руб. (исходные данные в предыдущем вопросе):
а) 100 ед.;
б) 150 ед.;
в) 190 ед.?

4. Используя данные теста 2, определите необходимую цену реализации, чтобы, продав 100 ед. продукции, получить прибыль в сумме300 руб.:
а) 8 руб.;
б) 10 руб.;
в)5 руб.

5. Если организация планирует реализовать 65 изделий (исходные данные см. в тесте 2), то прибыль составит:
а) 50 руб.;
б) 30 руб.;
в) 90 руб.

Тема 11. Калькулирование себестоимости продукции. Позаказный и попроцессный (попередельный) методы калькулирования себестоимости продукции

Задание 1

На основании исходных данных рассчитать себестоимость производства единицы продукции и каждого заказа в целом.

Исходные данные

В ООО «Интерком» учетной политикой предусмотрен позаказный метод учета затрат. Основным видом деятельности организации является производство микросхем по индивидуальным запросам. В настоящее время имеется 3 заказа: заказ № 1 состоит из 30 микросхем, заказ № 2 заключен на производство 25 микросхем, заказ № 3 - 10 микросхем.

На начало отчетного года имеется информация об остатках на счетах: материалов в сумме 50 000 руб., незавершенного производства по заказу № 2 - 49300 руб., готовая продукция - заказ № 1 - 96700 руб.

В течение отчетного года на заказы были отпущены материалы общей стоимостью 152 000 руб., в том числе на заказ № 2 ушло 62% указанной стоимости материалов, а на заказ № 3 - 38%. Прямые трудовые затраты составили: 25 000 руб. - при реализации заказа № 2, 37 500 руб. - при реализации заказа № 3.

Коэффициент списания общепроизводственных расходов определяется 70% от прямых трудовых затрат.

Задание 2

На основании исходных данных рассчитать себестоимость выпущенной продукции. Каким методом следует воспользоваться? Обоснуйте свой ответ и дайте характеристику выбранного метода. Оформить соответствующие записи на счетах бухгалтерского учета. Определить остатки по счетам.

Исходные данные

ООО «Джинаберг Джинс» в 200_ году, был получен заказ на индивидуальный пошив трех моделей эксклюзивной коллекции для показа.

Остатки по счетам запасов на начало отчетного месяца (март) составили по материалам - 15 000 руб., незавершенному производству - 1 200 руб., готовой продукции - 5 800 руб.

Карточки заказов, находящихся в производстве моделей, на конец марта (в руб.):

№ заказа	Материальные затраты	Трудовые затраты	Общепроизводственные затраты
0033	25 000	18 000	?
0034	32 300	49 500	?
0035	18 000	21 500	?

В отчетном месяце были приобретены материалы на общую сумму 130576 руб. Закупка производилась двумя партиями: 10.03 - 85000 руб., 20.03 - 45576 руб. Отпуск материалов в производство осуществлялся: 05.03. в сумме 10000 руб., 15.03. - 90000 руб., 25.03. -39800 руб.

Прямые трудовые затраты составили 89000 руб. Заработная плата была начислена 15.03. Коэффициент списания общепроизводственных расходов - 80% от прямых трудовых затрат. Готовая продукции была реализована с наценкой 150%.

Вопросы

Применение нормативного метода учета затрат на производство продукции
Попередельный метод учета затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции
Позаказный метод учета затрат на производство продукции
«Стандарт-кост»: методика, возможности применения
«Директ-костинг»: содержание, использование в отечественной практике
Организация бухгалтерского управленческого учета с использованием метода АВС

Тестовые задания

1. Выбор объекта калькулирования обусловливается:

а) особенностями технологии, организационной структуры предприятия, характером продукции;
б) структурой штатных работников;
в) видами расходов;
г) центрами затрат и ответственности.

2. Попроцессный метод учета затрат и калькулирования себестоимости характерны для:
а) производства качественно однородной продукции с непрерывным или массовым технологическим процессом;
б) производств по индивидуальным заказам;
в) производств крупных серий;
г) всех видов производств.

3. Основное условие для организации позаказного метода учета затрат:
а) возможность выделить изготовление уникального изделия;
б) массовость производства;
в) серийность производства;
г) комбинированное производство.

4. Попередельный метод учета себестоимости продукции применяется в производствах:
а) имеющих большой остаток незавершенного производства;
б) изготовляющих один вид продукции;
в) в которых технологический процесс изготовления продукции подразделяется на отдельные фазы (стадии, переходы);
г) имеющих основные и вспомогательные цехи.

5. При каком из методов калькулирования можно определить момент поступления прибыли:
а) по полным затратам;
б) по нормативным затратам;
в) по переменным затратам.

6. Для вычисления нормативного коэффициента постоянных общепроизводственных расходов они делятся:
а) на практическую мощность;
б) на идеальную мощность;
в) на нормальную мощность.

Тема 12. Функциональный и нормативный методы калькулирования себестоимости продукции

Задание 1

На основании исходных данных рассчитать прибыль в разрезе товарных линий с использованием метода ФСА, заполнив таблицу 3.

Исходные данные

Магазин «Продукты» калькулирует себестоимость продукции по одной категории затрат по одной категории затрат «товары на продажу» с распределением косвенных затрат «содержание магазина». Затраты на содержание магазина распределяются из расчета 30% себестоимости товаров. Магазин имеет 3 товарные линии. Данные о прибыли и выручке по товарным линиям представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Соотношение операционной прибыли и выручки по товарным линиям, руб.

Показатели	Напитки	Свежие	Фасованные	Итого

		продукты	продукты	
Выручка	270 000	1 090 000	540 000	1 900 000
Себестоимость проданных товаров	205 000	800 000	350 000	1 355 000
Содержание магазина	61 500	240 000	105 000	406 500
Затраты	266 500	1 040 000	455000	1 761 500
Прибыль	3500	50 000	85 000	138 500
Отношение прибыли к выручке от продаж	1,3%	4,6%	15,7%	7,3%

Руководство магазина приняло решение о расширении магазина, в связи с чем возникла необходимость уточнить фактические расходы по товарным линиям. Для достижения поставленной цели было принято решение применить метод ФСА.

Вместо одной категории косвенных затрат «затраты на содержание магазина» было выделено 5 видов деятельности и определены виды затрат, которые стали базовыми для распределения затрат:

1. Заказ товаров. Затраты на один заказ составляют 1000 руб. Носителем затрат является количество заказов на поставку продукции.
2. Поставка товаров. Затраты на завоз и приемку продукции составляют 600 руб. Носитель затрат – количество поставок продукции.
3. Выкладка товаров в торговом зале (перемещение товаров по торговому залу, их размещение на полках, витринах и т.д. Затраты на выкладку продукции составляют 200 руб. в час. Носитель затрат – время, затраченное на раскладку продукции.
4. Помощь клиентам или работа с клиентами (консультирование клиентов, взвешивание продуктов ,кассовый контроль и т.д.) Носитель затрат – количество проданных единиц товара. Фактические затраты составили 1 руб. на каждую проданную единицу товара.
5. Затраты на занимаемую площадь. Носитель затрат - затраты на квадратный метр составляют 200 руб.

В таблице 2 приведены данные о видах деятельности и видах затрат.

Таблица 2 – Виды деятельности и виды затрат при применении метода ФСА

Вид деятельности	База распределения	Напитки	Свежие продукты	Фасованные продукты
Заказ товара	1000 руб. за заказ на поставку	15	30	10
Поставка	600 руб. за поставку	12	80	20
Выкладка товара	200 руб./ч	30	200	75
Помощь клиентам	1 руб за единицу товара	12 000	60 800	20 500
Затраты на площадь	200 руб./м3	50	400	200

Таблица 3 – Прибыль в разрезе товарных линий при применении метода ФСА

Показатели	Напитки	Свежие продукты	Фасованные продукты	Итого
Выручка				

Себестоимость проданных товаров				
Заказ товара				
Поставка				
Выкладка товара				
Помощь клиентам				
Затраты на площадь				
Всего затраты				
Прибыль				
Отношение прибыли к выручке от продаж				

Вопросы

1 Сформулировать основные положения функционально-стоимостного анализа (ФСА)

2 Охарактеризуйте роль ФСА при принятии управленческих решений.

Оценочные материалы промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК ОС-9	Способен использовать основы экономических знаний для принятия экономически обоснованных решений в различных сферах деятельности	2.1 2.2	промежуточный этап освоения

Компонент компетенции	Индикатор Оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-9 2.1 2.2 Промежуточный этап освоения	ПКс III -З .1 Способен принимать профессиональные решения с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации	«ОТЛИЧНО» – обучаемый показывает высокий интеллектуальный и профессиональный уровень, глубокое и всестороннее знание предмета, целостное представление о системе знания, владеет методологией теоретических и экспериментальных исследований в области организации учета и анализа, компетентно определяет их значение для обеспечения деятельности экономической сферы общества, аргументировано и логично излагает материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных экономических явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью. «ХОРОШО» – обучаемый показывает свой интеллектуальный и профессиональный уровень, твердо знает предмет учебной дисциплины, имеет общее представление о системе знания, о методологии теоретических и экспериментальных исследований в области учета и анализа, логично излагает изученный

Компонент компетенции	Индикатор Оценивания	Критерий оценивания
		материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных экономических явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью. «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – обучаемый показывает свой профессиональный уровень, в основном знает предмет учебной дисциплины, имеет определенное представление о ее учетно-аналитических областях, об актуальных проблемах учета и анализа, фрагментарно излагает изученный материал и ситуативно увязывает с предстоящей профессиональной деятельностью. «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – степень освоения учебной дисциплины обучаемым не соответствует критериям, предъявляемым к оценке «удовлетворительно».

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Учет и анализ» может проводиться в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Экзаменационные вопросы по дисциплине

1. Понятие и значение бухгалтерской (финансовой) отчетности в современных условиях
2. Элементы финансовой отчетности и этапы ее формирования
3. Роль учетной политики организации в составлении финансовой отчетности
4. Схемы построения баланса и отчета о финансовых результатах в России и за рубежом
5. Отчет о финансовых результатах: его содержание, техника составления
6. Отчет об изменениях капитала: его содержание, техника составления
7. Отчет о движении денежных средств: его содержание, техника составления
8. Прямой и косвенный способы составления отчета о движении денежных средств в России и за рубежом
9. Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах
10. Основные принципы и методика составления консолидированной финансовой отчетности
11. Искажения бухгалтерской отчетности, способы выявления и исправления ошибок
12. Трансформация финансовой отчетности в России в соответствии с требованиям МСФО
13. Значение и целевая направленность отчета о финансовых
14. Обеспечение пользователей информацией о направлениях использования денежных средств организации
15. Назначение консолидированной отчетности. Принципы консолидации отчетности
16. Основные различия формирования консолидированной финансовой отчетности МСФО и РСБУ
17. Цели, задачи и классификация финансового анализа.
18. Основные методы финансового анализа.
19. Основные направления анализа оборотных активов организации.

20. Признаки «идеального баланса».
21. Оценка эффективности производственной и сбытовой политики организации на основании анализа структуры и динамики величины запасов.
22. Экономическое содержание понятия «оборачиваемость».
23. Сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженности.
24. Коэффициентный анализ ликвидности предприятия.
25. Коэффициентный анализ финансовой устойчивости.
26. Определение типа финансовой устойчивости на основе анализа обеспеченности запасов организации источниками финансирования.
27. Рейтинговая оценка финансовой устойчивости организации.
28. Основные факторы, определяющие уровень прибыли от реализации продукции.
29. Коэффициентный анализ деловой активности организации.
30. Анализ показателей рентабельности предприятия.
31. Методики анализа вероятности банкротства организации.
32. Основные показатели финансового состояния, используемые при рейтинговой оценке.
33. Анализ ликвидности баланса.
34. Методы анализа денежных потоков.
35. Показатели доходности и рентабельности организации.
36. Основные аспекты анализа ликвидности и платежеспособности организации.
37. Источники информации, используемые для расчета показателей рентабельности организации.
38. Показатели, характеризующие эффективность управления запасами.
39. Основные направления анализа агрегированного баланса.
40. Взаимодействие бухгалтерского финансового и управленческого учета (общее, отличительные особенности).
41. Классификация затрат: современные подходы.
42. Система учета и калькулирования полной себестоимости продукции, ее преимущества и недостатки.
43. Классификация затрат для исчисления себестоимости продукции.
44. Классификация затрат для принятия решений.
45. Классификация затрат для контроля и регулирования.
46. Классификация затрат по отношению к объему производства.
47. Методы учета затрат по способу их оценки.
48. Позаказный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.
49. Методы учета затрат по полноте включения их в себестоимость продукции.
50. Состав затрат, включаемых в себестоимость продукции, и порядок ее формирования.
51. Управленческий учет по функциям (АВС – метод).
52. Понятие маржинального дохода, запаса прочности.
53. Отличие нормативного метода учета затрат о метода «стандарт-кост».
54. Бюджетирование: сущность и значение в управленческом учете.
55. Анализ исполнения бюдежтов.
56. Бюджет продаж и бюджет производства.
57. Сущность и значение взаимосвязи «затраты – объем – прибыль».
58. Методы определения точки безубыточности производства.
59. Производственный леверидж.
60. Бюджет себестоимости продаж и прогнозирование маржинального дохода по видам продукции.

Экзаменационный тест по дисциплине «Учет и анализ»

1. Отчет о финансовых результатах характеризует

а) финансовые результаты деятельности организации за отчетный период
б) внеоборотные активы организации на отчетную дату
в) состояние заемных средств организации на отчетную дату

2. Валовая прибыль в целях составления отчета о прибылях и убытках представляет собой разницу между
а) доходами от обычной деятельности и всей совокупностью расходов, связанных с ней
б) доходами от обычной деятельности и прямыми расходами на нее
в) всеми доходами и расходами организации, осуществляемые ею в процессе ведения финансово-хозяйственной деятельности

3. Резервы предстоящих расходов отражаются в разделе Бухгалтерского баланса
а) «Капитал и резервы»
б) «Оборотные активы»
в) «Краткосрочные обязательства»

4 Источником информации для определения показателя «Прочие расходы» отчета о прибылях и убытках являются данные аналитического учета по
а) счету 99 «Прибыли и убытки»
б) счету 91 «Прочие доходы и расходы»
в) счету 90 «Продажи»

5. Выручка организации за отчетный период в отчете о прибылях и убытках отражается в оценке
а) сложившейся по данным бухгалтерского учета на счете 99 «Продажи»
б) нетто (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей)
в) нетто, то есть без учета НДС

6. Отчет о движении денежных средств характеризует
а) приток денежных средств в организацию
б) изменение в финансовом положении организации в разрезе текущих, инвестиционных и финансовых операций
в) отток денежных средств из организации в разрезе текущей, инвестиционной и финансовой деятельности

7. Источником информации для определения показателя «Коммерческие расходы» Отчета о прибылях и убытках являются данные
а) по аналитическому счету 99 «Прибыли и убытки»
б) синтетического счета 44 «Расходы на продажу»
в) синтетического счета 26 «Общехозяйственные расходы».

8. Деление пользователей информации на внешних и внутренних вызвано
а) принадлежностью субъекта к деятельности организации
б) делением субъектов на физические и юридические лица
в) осуществлением субъектов деятельности в рамках организационной структуры организации

9. Составителями бухгалтерской (финансовой) отчетности должны быть обеспечены такие качественные критерии, как
а) ценность для пользователей и надежность данных
б) сопоставимость и постоянство
в) совокупность указанных выше критериев.

10. Данные бухгалтерского учета, используемые при составлении бухгалтерской отчетности, - это
а) качественно определенные величины, имеющие переменные количественное значение
б) временной отрезок, за который показатели должны быть представлены в бухгалтерской отчетности
в) показатели счетов Главной книги и данные регистров аналитического учета, сгруппированные в целях формирования бухгалтерской отчетности

11. Содержание бухгалтерской (финансовой) отчетности представляет собой
а) систему учетных показателей, заданных в интересах пользователей за определенный период
б) типовую процедуру представления и утверждения отчетности
в) данные счетов Главной книги

12. Основной целью представления в бухгалтерской отчетности данных о собственном капитале является отражение его
А) структуры
Б) динамики за год
В) динамики в разрезе структуры, присущей данной организации, и экономических прав пользователей информации, связанных с деятельностью этой организации

13. Важнейшей составной частью отчета об изменениях капитала, отражающей рост благосостояния организации ее собственников, является
А) уставный капитал
Б) нераспределенная прибыль
В) добавочный капитал

14. Величины различных резервов, созданных организацией, могут трактоваться как ее собственный капитал, исходя из
А) того, что суммы резервов являются зарезервированной прибылью
Б) возможности возникновения ситуаций, требующих дополнительного привлечения материальных и финансовых ресурсов
В) норм бухгалтерского права

15. Источником информации для определения показателя «Управленческие расходы» Отчета о прибылях и убытках являются данные
а) по аналитическому счету 90 «Продажи»
б) синтетического счета 44 «Расходы на продажу»
в) синтетического счета 26 «Общехозяйственные расходы

16. От изменений учетной политики в наибольшей степени зависит величина такой составляющей собственного капитала, как
А) уставный капитал
Б) нераспределенная прибыль (непокрытого убытка)
В) добавочный капитал

17. Движение денежных средств в ходе инвестиционной деятельности вызывает
А) поступление выручки за проданную продукцию и оплата счетов поставщикам материалы и услуги
Б) приобретение и продажа объектов основных средств
В) выпуск облигационного займа и его погашение

18. Формирование информации в разделе «Расходы по обычным видам деятельности», пояснениях к бухгалтерскому балансу отражает структуру расходов организации в разрезе
А) их элементов
Б) видов деятельности
В) текущей, инвестиционной и финансовой деятельности

19 Формирование информации в разделе «Государственная помощь», пояснениях к бухгалтерскому балансу отражает суммы
А) компенсаций, субсидий, субвенций и другие возмещения, полученные организацией из бюджета на безвозмездной основе
Б) денежных средств, полученных в счет оплаты работ, выполненных для бюджетных учреждений

20. Движение денежных средств в ходе текущих операций вызывает
А) поступление выручки за проданную продукцию и оплата счетов поставщикам материалы и услуги
Б) приобретение и продажа объектов основных средств
В) выпуск облигационного займа и его погашение

21. Результат от пересчета курса иностранных валют при формировании суммы уставного капитала изменяет такую величину, как
А) уставный капитал
Б) нераспределенная прибыль (непокрытого убытка)
В) добавочный капитал
22. Выручка организации за отчетный период в Отчете о финансовых результатах отражается
а) в оценке сложившейся по данным бухгалтерского учета на счете 90 «Продажи» субсчет 1 «Выручка»
б) в нетто оценке (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей)
в) в оценке нетто, то есть без НДС

23. Необходимость составления бухгалтерской (финансовой) отчетности вызвана таким основополагающим принципом бухгалтерского учета, как
а) временная определенность фактов хозяйственной деятельности организации
б) приоритет содержания над формой
в) непрерывность деятельности организации.

24. В основу составления бухгалтерской (финансовой) отчетности положена основная целевая установка на обеспечение информацией
а) всех заинтересованных пользователей независимо от их возможностей получения данных отчетности
б) всех внутренних пользователей независимо от их возможностей получения данных отчетности
в) органов государственного управления

25. Прибыль (убыток) от продаж, формируемая в действующем отчете о прибылях и убытках, представляет собой разницу между
А) доходами от обычной деятельности и прямыми расходами на нее
Б) всеми доходами и расходами организации, осуществляемые ею в процессе ведения финансово-хозяйственной деятельности

В) доходами от обычной деятельности и всей совокупностью расходов, связанных с ней

26. Основным показателем оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации является рост
А. рентабельность активов
Б. прибыль при уменьшении баланса
В. объем заемных средств

27. Рентабельность продаж в долгосрочной перспективе можно наращивать путем
А. повышения цен или снижения затрат
Б. увеличения производства и реализации продукции (работ, услуг) с учетом рыночной конъюнктуры

28. К числу важнейших условий возможного привлечения различных форм банковского кредита относят
А. ставку процента за кредит
Б. условия выплаты суммы процента
В. условия выплаты основной суммы долга
Г. прочие условия, связанные с получением кредита
Д. ставку процента за кредит и условия выплат долга

29. К числу обеспечения основных условий эффективного использования банковского кредита относятся
А. обеспечение высокой скорости оборота привлекаемого банковского кредита
Б. обеспечение высокой рентабельностью используемого банковского кредита
В. уровень рентабельности используемого банковского кредита не должен быть ниже стоимости привлечения банковского капитала

30. Политика управления оборотным капиталом должна обеспечить
А. поиск компромисса между риском потери ликвидности и эффективностью работы
Б. обеспечение платежеспособности
В. обеспечение приемлемого объема, структуры и рентабельности активов
Г. активы, обеспечивающие ликвидность и платежеспособность при условии эффективности деятельности

31. Преднамеренное банкротство – это банкротство должника по вине
А. только учредителей
Б. руководителя должника
В. любых лиц
Г. лиц, принимающих управленческие решения

32. К коэффициентам деловой активности целесообразно относить
А. показатель рентабельности активов
Б. коэффициент автономии
В. коэффициент абсолютной ликвидности

33. Условия, обеспечивающие преемственность баланса
А. постоянство учетной политики
Б. кадровое постоянство бухгалтерии
В. неизменность валюты

34. Анализ динамики собственных источников финансирования можно провести на основе анализа
А. пассивов
Б. отчета о прибылях и убытках
В. активов и пассивов

35. Устойчивый темп роста выручки от продаж организации характеризует
А. рост объемов продаж
Б. рост объемов продаж при условии предварительной оплаты за продаваемую продукцию
В. снижение дебиторской задолженности

36. Источники формирования средств организации могут быть
А. долгосрочные и краткосрочные
Б. основные и вспомогательные
В. собственные и заемные
Г. бюджетные и коммерческие

37. Рост заемных средств организации в нефинансовой форме
А. повышает ее устойчивость
Б. не нарушает достигнутую устойчивость
В. приводит к падению устойчивости

38. Если собственный капитал организации равен величине активов, то заемный капитал
А. равен нулю
Б. равен собственному капиталу

39. Прибыль – это результат
А. деятельности
Б. деятельности и распределения

40. Заемные средства включают в себя
А. заемный капитал
Б. кредиторскую задолженность
В. резервный капитал

41. Горизонтальный анализ балансовых показателей организации показывает
А. динамику изменения показателей во времени
Б. структуру показателей
В. соотношение показателей

42. Вертикальный анализ балансовых показателей организации показывает
А. динамику изменения показателей во времени
Б. структуру показателей
В. соотношение показателей

43. Факторами «оттока» оборотного капитала являются
А. приобретение объектов основных средств
Б. реализация имущества
В.рост дебиторской задолженности

44. Факторами «притока» оборотного капитала являются
А. приобретение объектов основных средств
Б. реализация имущества
В. увеличение резерва по сомнительным долгам

45. Коэффициент обеспеченности собственными средствами определяется как отношение величины
А. собственных оборотных средств к стоимости запасов и затрат организации
Б. собственных средств к стоимости запасов и затрат организации
В. стоимости запасов и затрат организации к уставному фонду организации

46. Коэффициент абсолютной ликвидности равен отношению величины
А. наиболее ликвидных активов к сумме наиболее срочных обязательств и краткосрочных пассивов
Б. ликвидных активов к сумме срочных обязательств и краткосрочных пассивов
В. срочных обязательств и краткосрочных пассивов к сумме ликвидных активов

47. Маржинальный доход представляет собой
А. разность между выручкой от продаж и переменными затратами
Б. сумму всех доходов организации
В.разность между выручкой от продаж и постоянными затратами

48. Организация имеет собственные оборотные средства если
А. разность между собственными средствами и внеоборотными активами > 0
Б. внеоборотные активы больше источников собственных средств
В. разность между собственными средствами и внеоборотными активами <0

49. Организация не имеет собственные оборотные средства если

А. разность между собственными средствами и внеоборотными активами > 0
Б. внеоборотные активы больше источников собственных средств
В. разность между собственными средствами и внеоборотными активами <0

50. Рентабельность собственного капитала это
А. соотношение прибыли и источников собственных средств организации
Б. соотношение прибыли и внеоборотных средств
В. соотношение собственных средств организации и прибыли от продаж

51. Годовые затраты, связанные с содержанием и эксплуатацией единицы оборудования составляют 240 000руб. Общий возможный годовой фонд рабочего времени для данной единицы оборудования – 2500часов, из которых 20% - это планируемее простои. Плановая стоимость «Машино-часа» составит (руб.)
A. 120руб.
B. 750руб.
C. Для расчета не хватает данных
D. 480руб.

52.Центр ответственности, руководитель которого должен контролировать исключительно доходы своего подразделения, являются:
А. Центром инвестиций.
В. Центром прибыли.

C. Центром доходов.

53. Понятие «точка безубыточности» означает:
A. Географическое место, где реализации продукции обеспечивает получение прибыли.
B. Подразделение организации, доходы которого превышают его расходы.
C. Срок окупаемости капитальных вложений.
D. Объем выпуска продукции в количественном выражении, при котором получаемая от реализации продукции выручка и затраты на ее производство равны.

54. План закупки материалов составляется на основе плана потребности в материалах с учетом:
A. Наличия запасов материалов на начало периода.
B. Необходимой величины запасов материалов на конец периода.
C. Запаса материалов на начало и конец планируемого периода.

55. Предприятием принимается учетная политика в системе «стандарт-кост», при этом все затраты, влияющие на счета запасов и себестоимость реализованной продукции, выступают как:
A. Нормативные.
B. Фактические.
C. Одновременно как нормативные и фактические.

56. Номенклатура статей затрат:
A. Может быть индивидуальной для каждой организации.
B. Должна быть единой для всех организаций.

57. Основная цель управленческого учета – предоставление данных, необходимых для:
A. Составления пояснительной записки к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
B. Формирования управленческих решений и организации контроля за их исполнением.
C. Формирования отчетности о деятельности в рамках договора простого товарищества.

58. По периодичности возникновения затраты подразделяются:
A. Планируемые и непланируемые.
B. Текущие и единовременные.
C. Входящие и истекшие.
D. Производительные и непроизводительные.

59.При увеличении объема выпуска продукции в отчетном периоде постоянные затраты:
A. Увеличиваются.
B. Остаются неизменными.
C. Уменьшаются.

60. Центр ответственности представляет собой:
A. Структурное подразделение, в котором осуществляется хранение материальных ценностей.
B. Стадию производственного процесса с характерными технологическими операциями.
C. Структурную единицу предприятия, во главе которой стоит руководитель, принимающий решение и несущий ответственность в пределах делегированных ему функций управления.

61. Использование для управленческого учета и учета затрат системы счетов является:

A. Возможным, при наличии управленческой целесообразности.
B. Нежелательным.
C. Обязательны.
D. Невозможным.

62. Производимая организацией продукция приносит выручку 200руб./ед. и маржинальный доход 80руб./ед. Постоянные косвенные затраты за период составляют 40 000руб. Величина точки безубыточности для данного периода составит (ед.):
A. 366
B. 200
C. 500
D. Все перечисленные ответы неверные.

63. Планирование «с нуля» предполагает:
A. Принятие заработной платы руководителя организации равной «нулю».
B. Составление планов без учета данных прошлых периодов.
C. Принятие косвенных затрат равными «нулю».

64. К обязательным принципам управленческого учета относится:
A. Денежное измерение.
B. Двойная запись.
C. Полезность информации для принятия управленческого решения.

65. Функциями бухгалтера-аналитика, осуществляющего управленческий учет, являются:
A. Планирование деятельности предприятия и его структурных подразделений.
B. Предоставление необходимой внутрипроизводственной информации менеджерам для принятия эффективных управленческих решений.
C. Участие в разработке частных бюджетов предприятия; составление отчетов об исполнении бюджета каждым центром ответственности; стимулирование деятельности персонала путем обмена необходимой информацией и отчетностью между отдельными службами.

66. В рамках масштабной базы удельные постоянные затраты при увеличении деловой активности организации:
A. Остаются неизменными.
B. Возрастают.
C. Не зависят от деловой активности.
D. Постепенно уменьшаются.

67. Получение прибыли в размере 200д.е. при цене реализации изделия – 16д.е., переменных затратах на единицу изделия – 6д.е., постоянных затратах за период – 100д.е. обеспечит следующее количество единиц произведенной и реализованной продукции
A.30
B. 100
C. 56
D. 34

68. Дифференциация баз распределения косвенных затрат предполагает, что
A. Могут использоваться различные базы распределения, определенные учетной политикой организации.
B. Для каждого отчетного периода должна использоваться различные базы распределения.

C. Различные базы распределения должны использоваться для составления нормативных и фактических калькуляций.

69. Период планирования – это
A. Отрезок времени, на который составляются и в течение которого реализуются планы.
B. Отрезок времени, в течение которого менеджеры организации составляют и согласовывают планы.

70.Основными источниками информации для принятия правленческих решений по оценке деятельности центров ответственности является:
A. Статистическая отчетность.
B. Внутренняя отчетность предприятия.
C. Баланс, отчет о прибылях и убытках.

71.При планируемом объеме реализации продукции в количестве 12 000ед. переменные затраты на производство и сбыт должны составить 600 000руб. С помощью метода «гибкого бюджета» определите переменные затраты на производство и сбыт продукции в количестве 10 000ед.
A. Для расчета необходимы данные о постоянных затратах
B. 500 000
C. 552 000
D. 600 000

72. Уровень ответственности центра инвестиций
A. Ниже уровня ответственности центра прибыли.
B. Выше уровня ответственности центра прибыли.
C. Соответствует уровню ответственности центра прибыли.

73. Объектами управленческого учета являются:
A. Затраты предприятия и его отдельных структурных подразделений.
B. Результаты хозяйственной деятельности как всего предприятия, так и его структурных подразделений.
C. Затраты предприятия и его структурных подразделений; результаты хозяйственной деятельности как всего предприятия, так и центров ответственности; внутреннее ценообразование.

74. Сколько единиц произведенной и реализованной продукции обеспечит получение прибыли в размере 400 ден.ед., если цена реализации одного изделия – 10ден.ед., переменные затрат на ед. продукции – 4ден.ед., постоянные затраты за период – 200 ден.ед.
A. 100 единиц.
B. 200 единиц.
C. 45 единиц.

75.Нормативные затраты – это:
A. Фактические производственные затраты на единицу продукции.
B. Затраты, величина которых определена нормативными актами бухгалтерского и налогового законодательства.
C. Тщательно рассчитанные затраты в расчете на единицу готовой продукции.

Примерные практико-ориентированные задания для проведения экзамена по дисциплине «Учет и анализ»:

Задание 1

Установите соответствие показателей актива бухгалтерского баланса по разделам:

№ раздела баланса	Разделы актива	№ ответа	Наименование показателя
1.	Внеоборотные	1.	Доходные вложения в материальные ценности
		2.	Результаты исследований и разработок
		3.	Запасы
		4.	Денежные средства и денежные эквиваленты
2.	Оборотные	5.	Дебиторская задолженность
		6.	Нематериальные активы
		7.	Отложенные налоговые активы
		8.	Резервный капитал
		9.	Заемные средства
		10.	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям

Задание 2

Установите соответствие показателей пассива бухгалтерского баланса по разделам:

№ раздела баланса	Разделы пассива	№ ответа	Наименование показателя
3.	Капитал и резервы	1.	Оценочные обязательства
		2.	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)
		3.	Переоценка внеоборотных активов
		4.	Прочие оборотные активы
5.	Краткосрочные заемные обязательства	5.	Доходы будущих периодов
		6.	Заемные средства
		7.	Резервный капитал
		8.	Кредиторская задолженность
		9.	Добавочный капитал (без переоценки)
		10.	Финансовые вложения
		11.	Основные средства
		12.	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)

Задание 3

Установите соответствие показателей отчета о финансовых результатах по видам деятельности организации в соответствии с ПБУ 9/99 «Доходы организации»:

№ п.п.	Вид деятельности	№ ответа	Наименование показателя отчета
1.	Доходы и расходы по основным видам	1.	Выручка
		2.	Валовая прибыль (убыток)
		3.	Доходы от участия в других организациях
		4.	Прочие доходы
2.	Прочие	5.	Проценты к уплате
		6.	Прибыль (убыток) от продаж
		7.	Прочие расходы
		8.	Коммерческие расходы
		9.	Управленческие расходы
		10.	Проценты к получению

Задание 4

Расставьте в правильной последовательности показатели отчета о финансовых результатах:

№ п.п.	Наименование показателя отчета
1.	Выручка
2.	Валовая прибыль (убыток)
3	Прибыль (убыток) от продаж
4	Коммерческие расходы
5	Управленческие расходы
6	Себестоимость продаж

Задание 5

Установите соответствие показателей денежных потоков организации видам операций:

№ п..п	Наименование операций	№ ответа	Наименование показателя
1	Текущие	1.	Поступления от продажи продукции, товаров, работ и услуг
		2.	Поступления от продажи акций других организаций (долей участи
		3.	Поступления от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)
		4.	Платежи поставщикам за сырье, материалы, работы , услуги
2	Инвестиционные	5.	Арендные платежи, лицензионные

			платежи, роялти, комиссионные и иные аналогичные платежи
		6.	Платежи в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов
		7.	Оплата труда работников
		8.	Платежи в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)

Задание 6

Установите соответствие показателей влияющих на увеличение или уменьшение собственного капитала организации:

№ п..п	Изменение Капитала	№ ответа	Наименование показателя
1	Увеличение	1.	Уменьшение количества акций
		2.	Убыток
		3.	Чистая прибыль
		4.	Дивиденды
2	Уменьшение	5.	Переоценка имущества
		6.	Реорганизация юридического лица
		7.	Дополнительный выпуск акций

Задание 7

На основании исходных данных, используя маржинальный метод, рассчитать безубыточный объем продаж, прибыль организации, определить запас финансовой прочности, сделать прогноз изменения прибыли в зависимости от изменения выручки, обосновать выводы.

Исходные данные

ООО «Нокс» производит и реализует оптические диски для однократной записи – CD-R, в розницу по цене 18 руб. за один диск. Объем реализации составляет 20000 единиц. Суммарные затраты – 280 000 руб., в том числе переменные затраты – 200 000 руб. В силу сокращения спроса на свою продукцию руководству необходима информация о последствиях сокращения выручки на 10%, 15% и 20%.

Задание 8

На основании исходных данных принять решение о целесообразности производства какой-либо одной дополнительной партии продукции и двух дополнительных партий одновременно.

Исходные данные

ЗАО «Старт» планирует в следующем отчетном периоде выпуск партии женских спортивных костюмов в количестве 1000 шт. по цене 1950 руб. Руководству организации было предложено выполнить заказ на производство дополнительных партий женских

костюмов в количестве 500 шт. по цене 1200 руб. и 200 шт. по 1500 руб. Производственная мощность позволяет при необходимости реализовать оба дополнительных заказа. Суммарные затраты на выпуск одного костюма составляют – 1827 руб. В том числе: прямые материальные затраты – 700 руб.; прямые трудовые затраты – 550 руб.; общепроизводственные затраты – 145 руб., в том числе постоянная часть – 95 руб.; затраты на упаковку одного костюма – 10 руб.; затраты на рекламную кампанию – 60 руб.; прочие постоянные затраты – 267 руб.
Для выполнения предложенных заказов необходимо понести дополнительные затраты по упаковке новых партий в сумме 1000 руб. для партии в количестве 500 костюмов и 500 руб. – для партии 200 костюмов.

Задание 9
На основании исходных данных определить, какой вид продукции наиболее выгодно производить организации для максимизации своей прибыли. Обосновать полученные результаты.

Исходные данные
ООО «Элина» производит и продает пластиковые столы и стулья по цене 500 руб. и 200 руб. за единицу изделия соответственно. При этом, переменные затраты на производство и продажу одного стола составляют 270 руб., а тот же показатель для одного пластикового стула равен 130 руб. Производственная мощность организации ограничена 1600 машино-часами. При этом за один час возможно произвести 10 столов и 40 стульев.

Задание 10
На основании исходных данных определить цену безубыточной продажи.

Исходные данные
ООО «Мастерспорт» выпускает ракетки для большого и настольного тенниса в количестве 900 шт. и 1500 шт. соответственно. Выручка от продажи продукции составляет 612 000 руб. от продажи ракеток для большого тенниса и 300 000 руб. от продажи ракеток для настольного тенниса. Совокупные затраты распределяются следующим образом

Совокупные затраты ООО «Мастерспорт»

Показатели	Сумма, руб.	Ракетки для большого тенниса	Ракетки для настольного тенниса
Совокупные затраты	740 000	75%	25%
Переменные затраты	610 000	80%	20%

Задание 11
На основании исходных данных определить, какой вариант решения – воспользоваться услугами гарантийного мастера или произвести ремонт силами персонала ремонтного цеха – более выгоден для организации.

Исходные данные
Установка по переработке исходного сырья имеет дефект, что приводит к превышению норм расхода сырья на 5%. Из техпаспорта названного оборудования известны следующие условия: время работы – 20 часов в сутки, выработка – 650 кг/час, чистая выручка за 100 кг выхода продукта – 15 000 руб.
Затраты на 100 кг выхода продукта: расход сырья при исправной работе – 4 000 руб., вспомогательные материалы – 2 500 руб., упаковка и транспортировка – 1 700 руб., энергия – 4 600 руб.

Имеются следующие данные о возможных затратах при принятии решения о проведении ремонтных работ

Исходные данные к заданию 8

Показатели	**Ремонт собственными силами**	**Ремонт с привлечением гарантийного мастера**
Начало ремонта	Через 2 часа, после выставления заявки	Через 24 часа, после выставления заявки
Продолжительность ремонта	15 часов	7 часов
Суммарные расходы на ремонт	4 150 руб.	7 000 руб.

Задание 12

На основании исходных данных, в условиях применения системы *директ-костинг*, определить нижнюю границу цены продажи каждого вида продукции, установить безубыточный объем продаж, определить результаты деятельности организации и провести на основании рассчитанных показателей анализ деятельности фирмы.

Исходные данные

ООО «Бытхимия» производит и продает средства для мытья посуды, чистящий гель для плитки, стиральный порошок для ручной стирки и для автоматических стиральных машин. Имеются следующие данные о производстве названных видов продукции 2

2 Исходные данные к заданию 1

№ п/п	Показатели	Средство для мытья посуды	Чистящий гель для плитки	Стиральный порошок для ручной стирки	Стиральный порошок для автоматических стиральных машин
1	Объем производства, ед.	3 500	3 000	6 000	4 500
2	Прямые трудовые затраты на единицу продукции, руб.	3,98	5,7	4,35	4,35
3	Прямые материальные затраты на единицу продукции, руб.	12,3	13,1	11,05	18,7
4	Прочие переменные затраты на единицу продукции, руб.	5,7	9,8	4,2	12,1
5	Затраты на рекламу, руб.	4 000	4 000	6 000	8 000
6	Постоянные затраты, руб.	13 300	12 100	14 500	19 800
7	Объем продаж, ед.	3 200	2 500	5 900	4 500
8	Цена продажи единицы продукции, руб.	38	41	25	56

Задание 13

На основании исходных данных, используя систему *директ-костинг*, установить нижнюю границу цены каждого вида продукции и определить финансовый результат реализации. Сделать обоснованные выводы об эффективности функционирования организации.

Исходные данные

ООО «Нокс» выпускает и продает диски формата DVD-R и DVD-RW по цене 120 руб. и 150 руб. за единицу соответственно. Объем производства за отчетный месяц составил 10000 ед. DVD-R дисков и 8000 ед. дисков DVD-RW. При этом продано только 98% от объема произведенной продукции. В процессе производства и продажи были понесены следующие расходы, в руб.

Расходы ООО «Нокс»

Виды затрат	Диски DVD-R	Диски DVD-RW
Расход материалов	441 000	498 000
Затраты на заработную плату	126 000	135 000
Затраты на рекламу	18 000	25 000
Аренда офисных помещений	15 000	15 000
Переменные производственные затраты	56 000	59 000
Переменные коммерческие затраты	72 000	55 000
Постоянные производственные затраты	33 000	89 700
Постоянные административные затраты	49 000	73 300
Итого:	810 000	950 000

Задание 14

На основании исходных данных оценить целесообразность принятия дополнительного заказа по цене, не покрывающей полную себестоимость продукции.

Исходные данные

ООО «Нокс» запланировало выпуск 20 000 перезаписываемых оптических дисков CD-R с ценой продажи 25 руб. за диск. Магазин «ИнфоСтар», осуществляющий продажу дисков предложил ООО «Нокс» произвести дополнительную партию 10 000 дисков, по цене 18 руб. за один диск. Максимальная производственная мощность ООО «Нокс» составляет 31 000 дисков. Затраты на один диск распределяются следующим образом

Распределение затрат на 1 диск

№ п/п	Показатели	Затраты на единицу продукции, руб.
1.	Прямые материальные затраты	8,1
2.	Прямые трудовые затраты	5,2
3.	Общепроизводственные затраты (переменная часть)	1,7
4.	Общепроизводственные затраты (постоянная часть)	2,5
5.	Затраты на упаковку	0,9
6.	Постоянные коммерческие и общехозяйственные затраты	1,5
7.	***Итого затраты на производство и реализацию 1 диска***	19,9
8.	*Цена продажи 1 диска основного производства*	25
9.	*Цена продажи 1 диска из дополнительного заказа*	18
10.	*Совокупные затраты на упаковку дополнительного заказа*	2 500

Задание 15

На основании исходных данных определить, выгодно ли организации предложение о сотрудничестве, и обосновать выбранный вариант решения.

Исходные данные

ООО «Астрид» производит металлические решетки, используя в качестве основного материала металлические прутья. Годовое потребление последних определяется в размере 20 000 шт. В соответствии с принятой производственной программой, организация производит прутья собственными силами из покупного сырья. При этом расходы организации в расчете на весь объем производства составляют:

- затраты основных материалов – 220 000 руб.,
- заработная плата основных производственных рабочих – 70000 руб.,
- амортизация основного оборудования – 20000 руб.,
- заработная плата управленческого персонала – 70000 руб.,
- ежемесячная арендная плата – 8 000 руб.

Руководителю ООО «Астрид» поступило предложение закупать металлические прутья у ООО «Стройметалл» по цене 17 руб. 50 коп.

Задание 16

На основании исходных данных с помощью графического метода определить точку безубыточности для каждого вида продукции и интерпретировать полученные результаты. Сделать проверку с помощью математического метода.

Исходные данные

ООО «Мастер» производит и реализует 12 и 24-листовые тетради.

Цена реализации составляет 2 руб. 50 коп. и 5 руб. соответственно. Совокупные затраты на производство и реализацию обоих видов тетрадей составляют 200 000 руб., причем на долю 12-листовых тетрадей приходится

55% совокупных затрат, из которых совокупные переменные затраты составляют 90 000 руб. Объем выпуска 12-листовых равен 25 000 ед. в месяц.

Что касается 24-листовых тетрадей, то объем их выпуска определен в размере 20 000 ед., а переменные затраты на единицу продукции равны 3 руб. 50 коп.

Задание 17

На основании исходных данных принять управленческое решение о целесообразности закупки лекал на стороне, обосновать принятое решение и определить финансовый результат по выбранной альтернативе.

Исходные данные

ООО «Швея» осуществляет пошив мужских костюмов. Объем реализации составляет 20 000 костюмов ежемесячно. Руководителю ООО «Швея» было предложено не самостоятельно разрабатывать лекала для пошива брюк, а закупить их у третьих лиц по цене 8 900 руб. Постоянные затраты при таком варианте решения составят 15 000 руб. Если же разрабатывать лекала собственными силами, то потребуется понести дополнительные материальные затраты на сумму 4 500 руб. и трудовые затраты в сумме 6 800 руб.

Задание 18

На основании исходных данных, с помощью графического метода,

определить финансовый результат от увеличения объема продаж, провести анализ влияния на результаты деятельности изменения цены продаж, оценить изменение точки безубыточности, сделать выводы и дать соответствующие рекомендации.

Исходные данные

ООО «Мастер» в марте производит и реализует 18- листовые тетради. Объем выпуска составляет 20 000 шт., а совокупные затраты – 60 000

руб., в том числе 25% – постоянные затраты. Причем, в планах организации намечено увеличение объема продаж до 30 000 шт. Для увеличения объема продаж руководство собирается снизить продажную розничную цену с 4 руб. до 2 руб. 50 коп.

Задание 19

На основании исходных данных оценить, стоит ли организации принять новый заказ и определить финансовый результат выбранного варианта решения.

Исходные данные

ООО «Андромеда» осуществляет выпуск спецодежды. Для пошива костюмов медперсоналу было закуплено ткани на 55 000 руб., однако она оказалась не пригодной для этого. В то же время организации был предложен заказ на пошив униформы сотрудникам пищевой отрасли, и выяснилось, что для этого может быть использована ткань, купленная ранее для одежды медперсоналу. Однако выручка от реализации униформы будет ниже затрат, понесенных в связи с приобретением ткани, и составит всего 41 000 руб. Кроме того, потребуется понести дополнительные затраты в размере 25 000 руб.

Задание 20

Чему равен показатель отдачи (оборачиваемости) активов, если
Выручка = 300000руб.
Полная себестоимость = 230000руб.
Активы на нач. пер. = 200000руб.
Активы на кон. пер. = 220000руб.
Длительность периода = 365дн.

Задание 21

1. Чему равен период оборота готовой продукции, если

Выручка = 300000руб.
Полная себестоимость = 230000руб.
Остатки готовой продукции на нач. пер. = 50000руб.
Остатки готовой продукции на кон. пер. = 30000руб.
Длительность периода = 365дн.

Задание 22

Чему равен коэффициент финансовой независимости в части формирования запасов организации, если
Собственный капитал = 30000руб.
Заемный капитал = 20000руб.
Внеоборотные активы = 15000руб.
Оборотные активы = 35000руб.
Запасы = 20000руб.

Задание 23

Чему равен коэффициент абсолютной ликвидности, если
Денежные средства = 10000руб.
Краткосрочные финансовые вложения = 2000руб.
Краткосрочная дебиторская задолженность = 5000руб.
Запасы = 20000руб.
НДС = 1000руб.
Краткосрочные займы и кредиты = 15000руб.
Кредиторская задолженность = 12000руб.

Задание 24
Чему равен коэффициент срочной ликвидности, если
Денежные средства = 10000руб.
Краткосрочные финансовые вложения = 2000руб.
Краткосрочная дебиторская задолженность = 5000руб.
Запасы = 20000руб.
НДС = 1000руб.
Краткосрочные займы и кредиты = 15000руб.
Кредиторская задолженность = 12000руб.

Задание 25
Чему равен коэффициент текущей ликвидности, если
Денежные средства = 10000руб.
Краткосрочные финансовые вложения = 2000руб.
Краткосрочная дебиторская задолженность = 5000руб.
Запасы = 20000руб.
НДС = 1000руб.
Краткосрочные займы и кредиты = 15000руб.
Кредиторская задолженность = 12000руб.

Шкала оценивания ответов на устном экзамене по дисциплине

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	(5+)	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации Ярко выражены
	(5)	Знания по всем вопросам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы Выраженные профессионально-личностные качества
	(5-)	Знания по всем поставленным вопросам в рамках	Систематизированные, глубокие и полные

		темы Профессиональные умения Личностные качества	 Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами
Базовый (средний)	(4+)	Знания по всем разделам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные и полные Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
	(4)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточно полные и систематизированные Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
	(4-)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточные Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минимальный (низкий)	(3+)	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания
	(3)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Недостаточно полный объем Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий

	(3-)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Фрагментарные знания Низкий уровень культуры исполнения заданий
Не компетентен	(2)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания практико-ориентированных заданий
(и контрольной работы) по дисциплине

Баллы	Критерии
(5)	-алгоритм решения в общем виде составлен правильно, -соблюдены все рекомендации по оформлению и решению задания
(4)	-задание решено не в общем виде, хотя решение соответствует алгоритму, но не соблюдены все требования по оформлению и решению задания
(3)	- решение задания не доведено до конца, хотя и выбрано правильное направление решения, отсутствует оформление решения, есть неточности в вычислениях
(2)	-отсутствуют формулы и вычисления к решению задания

Шкала оценивания результатов тестирования

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
(5) – «отлично»	80-100 %
(4) – «хорошо»	65-79%
(3) – «удовлетворительно»	50-64%
(2) – «неудовлетворительно»	Менее 50%

5. Методические материалы по освоению дисциплины

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Текущий контроль предусматривает проведение следующих мероприятий:

– тестирование по темам дисциплины; решение задач;

–опрос

- наблюдение

Экзамен является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка знаний по дисциплине «Учет и анализ» проводится с целью определения уровня освоения предмета и включает:

1. Минимальный уровень формирования компетенций:

- ответы на вопросы по дисциплине на семинаре (10-15 минут)

2. Базовый уровень формирования компетенций:

- контрольная работа (1 академический час письменно);

3. Продвинутый этап формирования компетенций:

- решение тестовых заданий на семинаре (60 минут);

- решение практико-ориентированных задач на семинаре (20-30 минут)

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом проводится посредством аттестационных испытаний в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся в РАНХиГС.

Защита практических работ производится студентом по мере их выполнения в соответствии с расписанием занятий и установленным преподавателем планом -графиком. Преподаватель проверяет правильность выполнения практической работы, контролирует знание студентом пройденного материала с помощью контрольных вопросов или тестирования.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический (информационно-статистический)), использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами экономики и общества, значимость

изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Итоговый контроль проводится в форме сдачи экзамена. К экзамену допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации –практические работы, творческие задания, задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Учет и анализ» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит

больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а также официальных материалов и неопубликованных документов (научно-исследовательские работы, диссертации), в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется

изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

1) главного в тексте;

2) основных аргументов;

3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информации может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

· сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;

· обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;

· фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;

· готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;

· работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;

· пользоваться реферативными и справочными материалами;

· контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;

· обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.

· пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);

· использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;

· повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;

· обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);

· использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Задания на самостоятельную работу студентов по темам

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного и практического (семинарского) типов:

Тема 1. Бухгалтерская (финансовая) отчетность: общие понятия, ее виды, состав и значение

1. Какие, по Вашему мнению, различия имеются между бухгалтерской (финансовой) отчетностью отечественных и зарубежных предприятий? Приведите основные из них, дайте им характеристику.

2. Бухгалтерская отчетность классифицируется по различным признакам. Проведите классификацию отчетности по трем основным признакам.

3. Кто автор изречения: «С помощью цифр доказать можно все, что угодно»:

- российский бухгалтер-исследователь Н.Р. Вейцман;
- английский писатель Т. Карлейль;
- российский ученый Н.А. Блатов;
- итальянский ученый Б. Катрульи?

Как Вы считаете, справедливо ли данное изречение в наше время?

4. Кого, на Ваш взгляд, следует считать первым российским ученым, обратившим внимание на необходимость определенной упорядоченности отчета и отчетности и предложившим типовую форму баланса:

- А.С. Бакаев;
- Я.В. Соколов;
- Н.А. Блатов;
- А.К. Рощаховский?

5. В ходе проверки бухгалтерской (финансовой) отчетности установлено сокрытие дохода путем отнесения на издержки производства не связанных с ним затрат. Какие исправления в бухгалтерском учете и на каких счетах следует выполнить в данном случае?

Тема 2. Бухгалтерский баланс. Отчет о финансовых результатах.

1. Какие, по Вашему мнению, особенности структуры имеют балансы Великобритании, США и России?

2. Проанализируйте содержание показателей чистой прибыли (убытка) по отчету о прибылях и убытках и общего совокупного дохода по МСФО. Выразите свое мнение о различиях в величине этих показателей.
3. Обоснуйте значение показателей прибыли по российским и международных стандартам для целей налогообложения и влияние получаемых величин прибыли за отчетный период на финансовую устойчивость организации.

Тема 3. Отчет об изменениях капитала. Отчет о движении денежных средств

1. Проанализируйте изложенную ситуацию и сформируйте мнение о влиянии способов обесценения по российским стандартам и международной практике на величину капитала организации?
2. Выразите мнение о целесообразности применения обесценения активов в МСФО и возможности использовать аналогичный способ в российской отчетности.
3. Сравните состав денежных потоков, которые должны отражаться в отчете о движении денежных средств, а какие не включаются в нее. Обоснуйте свое мнение.
4. Сформируйте взаимосвязь итоговых показателей отчета о движении денежных средств с показателями бухгалтерского баланса?
5. Выразите свое мнение, почему суммы налога на добавленную стоимость и внутренние обороты компании исключаются из отчета о движении денежных средств?

Тема 4 Финансовый анализ: основные понятия, категории и базовый инструментарий

1. Финансовый анализ, как и любой другой вид экономического анализа, помогает решать задачи, возникающие на всех этапах деятельности предприятия. Эти задачи конкретизируются и ранжируются по приоритетам в зависимости от сложившихся макроэкономических обстоятельств и состояния предприятия на данный момент. Цель экономиста-аналитика – выразить результаты анализа в виде финансовой отчетности, выполняемой на основе множества потоков информации.

Существуют две точки зрения на ранжирование типовых задач финансового анализа:

- первоочередной задачей во всех случаях является прогнозирование финансовых результатов, разработка моделей финансового состояния при разнообразных вариантах использования ресурсов;
- в зависимости от конкретных обстоятельств на первом плане должно быть выявление резервов наилучшего использования финансовых ресурсов, а затем прогнозирование и построение моделей.

Какую точку зрения Вы считаете верной? Обоснуйте свое мнение.

2. Какие данные при заполнении «Отчета о прибылях и убытках» выбрали бы Вы? Обоснуйте свое мнение.

1 вариант: данные о размерах выручки, затратах на производство, коммерческих и управленческих расходах, результатах внереализационной деятельности.

2 вариант: данные об объемах продаж, затратах на производство и реализацию, коммерческих и управленческих расходах, результатах прочих видов деятельности.

Тема 5 Анализ финансовых результатов и деловой активности организации

1. При анализе прибыли экономисты зачастую сталкиваются с проблемой оценки рационального использования полученной прибыли и нахождения оптимального соотношения между разными вариантами ее использования.

Эта проблема наиболее остра для акционерных обществ открытого и закрытого типов. Несмотря на приоритет некоторых направлений использования прибыли (например,

инвестиционных вложений), решение здесь далеко не стандартно и определяется особенностями экономической политики, проводимой руководством предприятия.

Используя данные нижеприведенной таблицы, попытайтесь выявить тенденции использования прибыли предприятием N.

Направления использования прибыли, млн руб.	Годы				
	1	2	3	4	5
Реинвестирование прибыли	200	200	200	150	150
Дивиденды	20	25	30	40	50
Резервирование	50	50	–	–	–
Различные фонды	50	30	20	20	30
Потребление	600	650	700	700	750

Обоснуйте свой вывод необходимыми расчетами.

2. Какой вариант набора условий производства Вы, как президент ПАО, считаете оптимальным для обоснования своей дивидендной политики?

- падение дивидендов, рост инвестиций, постоянство займов;
- постоянство дивидендов, рост инвестиций и займов;
- постоянство инвестиций, рост займов, рост дивидендов;
- рост инвестиций, постоянство займов и дивидендов.

Обоснуйте свое мнение.

Тема 6 Анализ финансового состояния организации

1. Бухгалтерский баланс предприятия характеризуется следующими данными (тыс. руб.):

Активы и пассивы	Начало года	Конец года
А1	308	292
А2	14 292	31 422
А3	21 626	34 210
А4	24 892	25 990
П1	15 472	29 722
П2	3 172	5 498
П3	13 620	27 310
П4	28 914	29 544

Вычислите на основе приведенных данных: ликвидность баланса, текущую ликвидность, перспективную ликвидность, общий показатель ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент маневренности, коэффициент обеспеченности собственными средствами.

На основе вычислений выберите вариант оценки финансовой устойчивости предприятия:

- финансовое положение предприятия можно назвать устойчивым;
- финансовое положение предприятия нельзя назвать устойчивым.

2. Существуют следующие точки зрения на проблему самофинансирования:

- способность предприятия к самофинансированию обеспечивается его успешной работой в течение ряда лет;
- способность предприятия к самофинансированию возникает в результате его успешной работы в отчетном году.

Какой точке зрения Вы отдаете предпочтение? Обоснуйте свой выбор.

Тема 7 Сущность, задачи и принципы организации бухгалтерского управленческого учёта. Затраты: понятие, классификация, поведение.

1. Почему менеджеров должен беспокоить вопрос, не занижают или не завышают ли они себестоимость своей продукции?
2. Влияние организационной структуры предприятия на построение системы управленческого учета.
3. Сравнительная характеристика финансового и управленческого учета.
4. Концепция управленческого учета.
5. Информация в системе управленческого учета.
6. Четыре уровня иерархии затрат.

Тема 8 Методы учета затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции.

1. Что представляет собой подход к проектированию системы калькулирования затрат, основанный на операциях (*ABC*)?

2. Опишите четыре вида решений, принимаемых менеджерами, для которых может использоваться информация из ЛВС-системы.

3. *ABC*-система подходит только для производства». Согласны ли вы с этим? Объясните.

4. Главный бухгалтер компании, торгующей в розницу, недавно подал заявку на $50 тыс. для внедрения ЛВС-системы, которая была тут же отклонена. Генеральный директор объяснил свою точку зрения таким образом: «Когда передо мной ставят выбор, я всегда предпочитаю использовать $50 тыс. на инвестиции на развитие того, что предстает взору клиентов, например наши полки с товарами или расположение нашего магазина. Как мы можем получить больше прибыли от клиентов, потратив $50 тыс. на возможно лучшую систему учета затрат?» Что должен ответить главный бухгалтер?

5. На разницу в величине операционной прибыли, рассчитанной в системах калькулирования с полным распределением затрат («абсорпшен-костинг») и «директ-костинг», влияет порядок учета постоянных производственных затрат. Согласны ли вы с этим? Объясните.

Тема 9 Бюджетирование и контроль затрат. Анализ бюджетов, их эффективности и возможности исполнения

1. Каким образом использование анализа чувствительности увеличивает преимущества бюджетирования?
2. Какие факторы снижают эффективность бюджетирования?
3. «При составлении бюджеты проходят тест на эффективность. Они ориентируют менеджеров на разные действия». Вы согласны? Объясните почему.

«Для оценки деятельности лучше использовать информацию о выполнении бюджета, чем просто фактические данные». Вы согласны? Объясните почему

Тема 10 Принятие управленческих решений

1. Опишите спираль понижающегося спроса.
2. Типы и виды управленческих решений.

3. Показатели, используемые при принятии решения.
4. Алгоритм принятия управленских решений.
5. Сущность метода «дерево целей».

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

1.1. Основная литература

2.Алисенов, А. С. Бухгалтерский Учет и анализ : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. С. Алисенов. — 2-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 464 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-05116-2.— ЭБС «Юрайт», по паролю

3.Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз : учебник для бакалавриата и магистратуры / Т. И. Григорьева. — 3-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 486 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02323-7.— ЭБС «Юрайт», по паролю

4.Керимов В.Э. Бухгалтерский управленческий учет [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / В.Э. Керимов. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2020. — 399 c. — 978-5-394-02539-6. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/62449.html— ЭБС «IPRbooks», по паролю

4.1. Дополнительная литература.

1. Алисенов, А. С. Международные стандарты финансовой отчетности : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. С. Алисенов. — 2-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 404 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-04564-2.— ЭБС «Юрайт», по паролю

2. Казакова, Н. А. Финансовый анализ в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Казакова. — 2-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 297 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-08792-5.— ЭБС «Юрайт», по паролю

3. Казакова, Н. А. Финансовый анализ в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Казакова. — 2-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 209 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-08793-2.— ЭБС «Юрайт», по паролю

4. Шляго, Н. Н. Управленческий учет для менеджеров в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Н. Шляго. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 275 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8374-6.— ЭБС «Юрайт», по паролю

5. Шляго, Н. Н. Управленческий учет для менеджеров в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Н. Шляго. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 274 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8376-0.— ЭБС «Юрайт», по паролю

4.2. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

1. Агеева, О. А. Бухгалтерский учет и анализ в 2 ч. Часть 1. Бухгалтерский учет : учебник для академического бакалавриата / О. А. Агеева, Л. С. Шахматова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 273 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-04059-3.— ЭБС «Юрайт», по паролю

2. Агеева, О. А. Бухгалтерский учет и анализ в 2 ч. Часть 2. Экономический анализ : учебник для академического бакалавриата / О. А. Агеева, Л. С. Шахматова. — М. :

Издательство Юрайт, 2018. — 240 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-04061-6.— ЭБС «Юрайт», по паролю
3. Демина И.Д. Бухгалтерский управленческий учет [Электронный ресурс]: учебник/ Демина И.Д.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2016.— 232 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/54489.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
5.

1. **http://www.buhgalteria.ru/** - сайт информационно-аналитического электронного издания «Бухгалтерия.ru». На сайте представлены все самые свежие новости бухгалтерского учета, аудита, налогообложения. Гости сайта могут задавать интересующие их вопросы по бухгалтерскому учету в рубрике «вопрос-ответ», здесь же существует форум, на котором затрагиваются вопросы бухгалтерских ошибок и их исправлений, трудового права, налогового законодательства, работы бухгалтерии в целом и множества других тем. Сайт дает возможность доступа к документам, касающимся бухгалтерского учета: законодательным нормативным актам и комментариям к ним, проектам законов, положениям по бухгалтерскому учету, а также формам отчетности и множеству других ресурсов. На странице можно ознакомиться с анонсами последних номеров бухгалтерских журналов: «Практическая бухгалтерия», «Московский бухгалтер», «Расчет», «Консультант», а также изучить статьи, касающиеся практики бухгалтерской и аудиторской деятельности. Здесь же работает справочный раздел, в котором отражена актуальная и полезная информация для бухгалтеров: адреса налоговых инспекций Федеральной Налоговой Службы России в городе Москва, словарь экономических терминов и определений, рубрикатор сайта, а также книжный интернет-магазин по бухгалтерской тематике.

2. **http://www.buh.ru/** - сайт Интернет-ресурсов для бухгалтеров. На сайте представлена необходимая современному бухгалтеру информация: новости учета, налогообложения и автоматизации, статьи по актуальным вопросам антикризисной политики организации, бюджетному и бухгалтерскому учету, налогообложению, отчетности, МСФО, анализу бухгалтерской информации, автоматизации учета и арбитражной практике. На странице функционирует форум по вопросам бухгалтерского учета и налогообложения, а также имеется: сводная Схема по формам бухгалтерской, налоговой, статистической и прочей отчетности, производственный календарь на текущий год, справочная информация по бухгалтерским нормам и нормативам.

3.**http://www.consultant.ru/** - сайт информационно-правовой системы «Консультант Плюс». Данный сайт располагает широким набором правовых ресурсов. В разделе «Горячие» документы» представлены новые законы РФ, указы Президента, постановления Правительства и другие нормативные акты, касающиеся важных сторон жизни государства и общества и затрагивающие большинство физических и юридических лиц. Раздел «Кодексы и наиболее востребованные законы» дает возможность прямого доступа к Конституции Российской Федерации, кодексам, а также законам и другим нормативным актам, действующим на данный момент. В рубрике «Обзоры законодательства» представлены обзоры новых документов федерального законодательства, аналитические обзоры наиболее важных и интересных документов федерального законодательства, судебной практики, информация о документах, находящихся на регистрации в Минюсте России, лента новостей Минфина РФ, обзоры регионального законодательства и многое другое. На странице также представлена необходимая бухгалтеру оперативная информация: бухгалтерские календари, формы первичных документов, налогового учета и отчетности, курсы иностранных валют, процентные ставки, расчетные индикаторы, ставки налогов и других обязательных платежей, адресно-реквизитная, юридическая и иная справочная информация. На форуме сайта возможно обсуждение интересующих вопросов по бухгалтерской тематике. Сайт дает возможность использования интернет-версии системы «Консультант плюс».

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Освоение дисциплины осуществляется в учебной аудитории, соответствующей по вместимости количеству студентов потока или учебной группы. Для успешного освоения дисциплины аудитория оборудована мультимедийным комплексом и экраном для демонстрации слайдовых презентаций и иных форм визуализации учебного материала.

Для демонстрации презентаций студентов на практических занятиях могут использоваться мультимедийные средства, имеющиеся в распоряжении кафедры (проектор, экран, ноутбук).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт https://urait.ru/ • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Московский областной филиал
Факультетэкономикииименеджмента
(наименование факультета)
Кафедра экономики и финансов
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.
Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ

Деловое администрирование
(наименование направления подготовки)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса
Б1.В.ДВ.05.02 Финансовые институты: риск и отдача
(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)
Фин институты: риск и отдача
(сокращенное наименование дисциплины)

Магистр
(уровень образования)
по направлению подготовки
38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

очная, заочная
формы обучения

Год набора – 2023 г.

Красногорск, 2022

Автор – составитель:
к.э.н.,доцент,кафедрыэкономикиифинансов РыхтиковаН.А.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
_ к.э.н.,профессор,зав.кафедройэкономикиифинансовГоловецкийН.Я.
(ученое звание, ученая степень (Ф.И.О.)

Рабочая программа дисциплины «Финансовые институты: *риски и отдача»* рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и финансов

(наименование структурного подразделения)

протокол от 01. 08. 2022 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…… 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……. 5
3. Содержание и структура дисциплины…… 6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине……10
5. Методические материалы для освоения дисциплины……... 37
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» 41

   6.1. Основная литература……...…….. 41

   6.2. Дополнительная литература……. 42

   6.3. Нормативно- правовые документы и иная правовая информация……. 42

   6.4. Интернет-ресурсы…….. 43

   6.5 Иные источники…….. 43

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…. 43

   Приложение 1…… 45

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1.Дисциплина «Финансовые институты: риски и отдача» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

- ПКр-2 – Экспертно-аналитическая деятельность (изучение и анализ информационных баз данных и СМИ. подготовка информационных и информационно-аналитических материалов, организация экспертизы решений в сфере менеджмента, консультирование);

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта и профессиональным задачам

Обобщенная трудовая функция	Трудовые функции	Профессиональные задачи	Код этапа	Результаты обучения
Составление и представление финансовой отчетности экономического субъекта	Проведение финансового анализа, бюджетирование и управление денежными потоками	подготовка исходных данных для проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов; проведение расчетов экономических и социально-экономических показателей на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы; разработка экономических разделов планов предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств	ПКр-2	*знания:* - терминологии риск-менеджмента; -международных и национальных стандартов управления рисками; - основных факторов, причин и видов рисков организации.
				умения: - идентифицировать риски и формировать систему рисков организации; - осуществлять контроль и оценку эффективности мероприятий по управлению рисками.
				навыки: - применения методов оценки рисков деятельности организации; - обоснования и реализации методов снижения негативного воздействия рисков.

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.ДВ.05.02 «Финансовые институты: риски и отдача» относятся к части учебного плана, - элективные дисциплины (модули) 2 (ДВ.2), направления подготовки магистров 38.03.02 «Менеджмент», 3 семестр (2 курс). Общая трудоёмкость дисциплины: 2 зачётные единицы (лекции – 8 часов; практические занятия – 16 часов; самостоятельная работа студентов – 44 часов; контроль – 4 часа).

Освоение данной дисциплины базируется на знаниях, полученных студентами при изучении дисциплин

В содержание курса входит изучение сущности и основных видов рисков, методов оценки и управления рисками компании. Детальное изложение тем по выявлению факторов, причин, видов рисков, определению вероятности и обоснованию выбора методов оценки и минимизации рисков деятельности компании должно стать необходимой базой знаний для подготовки молодых специалистов, реально участвующих в экономической жизни страны. Наряду с освоением общетеоретических знаний студент обязан на конкретных примерах приобрести навыки идентификации, качественного анализа и количественной оценки, применения методов управления рисками компании.

Таблица 2.

Количество академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем**				
		Всего	**Семестры**			
			1	2	3	4
Очная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***24***			24	
лекционного типа (Л)		***8***			8	
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***16***			16	
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)		***44***			44	
Самостоятельная работа обучающихся (СР)						
Контроль		***2***			2	
Промежуточная аттестация	***форма***	Зачёт с оценкой				
	час.					
Общая трудоемкость		***72/2***				

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1.1.	Природа возникновения и воздействия рисков	14	2		4		8	О, К
Тема 1.2.	Качественные аспекты и стандартизация управления рисками в организации	18	2		8		8	О, З
Тема 2.1.	Идентификация, анализ и систематизация рисков	18	2		8		8	О, З
Тема 2.2.	Методы количественной оценки рисков организации	34	4		12		18	О, З
Тема 3.1.	Выбор стратегии и тактики управления рисками	13	1		4		8	О, З
Тема 3.2.	Методы управления рисками организации: сущность, возможности	30	4		8		18	О, З

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
	использования							
Тема 3.3.	Контроль и оценка эффективности мероприятий по управлению рисками	13	1		4		8	О, К, З
Промежуточная аттестация		2						Зачёт с оценкой
Всего:		**72**	**8**		**16**		**44**	

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
заочная форма обучения								
Тема 1.1.	Природа возникновения и воздействия рисков	14	1		2		11	О, К
Тема 1.2.	Качественные аспекты и стандартизация управления рисками в организации	18	1		4		13	О, З
Тема 2.1.	Идентификация, анализ и систематизация рисков	18	1		4		13	О, З
Тема 2.2.	Методы количественной оценки рисков организации	34	2		6		26	О, З
Тема 3.1.	Выбор стратегии и тактики управления рисками	13	1		2		10	О, З
Тема 3.2.	Методы управления рисками организации: сущность, возможности использования	30	1		4		25	О, З
Тема 3.3.	Контроль и оценка эффективности мероприятий по	13	1		2		10	О, К, З

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очно-заочная форма обучения								
	управлению рисками							
Промежуточная аттестация		2						Зачёт с оценкой
Всего:		**72**	**4**		**8**		**58**	

Примечание:

** – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;*

*** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), задание (З), кейс (К) и др.*

Содержание дисциплины

Раздел 1. Концептуальные аспекты управления рисками в современных организациях

Тема 1.1. Природа возникновения и воздействия рисков

Понятие и функции риска. Взаимосвязь риска и неопределённости. Объективный и субъективный стороны риска. Отношение к риску. Зонирование областей потерь по степени риска.

Тема 1.2. Качественные аспекты и стандартизация управления рисками в организации

Терминология риск-менеджмента. Эволюция представлений о риске. Факторы риска. Причины риска. Классификация рисков и их видовая специфика. Область применения, принципы и процесс создания риск-менеджмента. Международные и российские стандарты в области управления рисками. FERMA. ERMCOSO. Австралийско-Новозеландский стандарт.

Раздел 2. Технологии анализа и оценки рисков в современных организациях

Тема 2.1. Идентификация, анализ и систематизация рисков

Выявление, актуализация, систематизация и анализ рисков. Методы опросных листов, потоковых диаграмм, инспекций, анализ отчетности и документации, организационной и функциональной структуры предприятия, система «волонтеров». Идентификация источников рисков, оценка и выявление приоритетов риск-факторов при различных процессах управления. Состав и последовательность работ по идентификации и ранжированию рисков. Методы диагностики рисков. Источники сбора информации для идентификации рисков. Графическое представлении рисков. Картографирование рисков. Построение карты рисков и рискография. Табличное представление информации в разных стандартах по риск-менеджменту. Формирование системы рисков организации.

Тема 2.2. Методы количественной оценки рисков организации

Выбор метода количественной оценки рисков. Подходы к оценке рисков. Показатели оценки рисков. Метод оценки рисков с позиции анализа финансового

состояния компании. Скорринг оценка рисков. Сила воздействия финансового рычага. Точка безубыточности. Контент-анализ. Экономико-статистический метод оценки рисков. Метод Монте-Карло. Методы экспертных оценок риска. Метод Дельфи. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 58771-2019 «Менеджмент риска. Технологии оценки риска» («Riskmanagement. Riskassessmenttechnologies»).

Раздел 3. Управление рисками в системе риск-менеджмента компании

Тема 3.1. Выбор стратегии и тактики управления рисками

Принципы управления рисками в современной системе риск-менеджмента. Концепция приемлемого риска. График определения величины приемлемого уровня риска. Концепция «абсолютной безопасности». Активное управление рисками на основе постоянного проведения мероприятий по учёту и контролю воздействия рисков. Концепция рационального использования ресурсов. Пассивное управление рисками в рамках существующей организационной системы предприятия, реализации процессов планирования, ресурсного обеспечения и т.д.

Тема 3.2 Методы управления рисками организации: сущность, возможности использования

Многообразие подходов к управлению рисками. Общая система управления рисками организаций. Сущность и варианты диссипации риска. Страхование, аутсорсинг, факторинг как основные методы диссипации риска. Выбор резервирования как способа снижения отрицательных последствий рисковых событий. Теоретические и практические аспекты использования метода разделения риска. Диверсификация как наиболее распространённый вариант разделения риска. Методы компенсации рисков. Хеджирование – специфическая форма страхования имущественных интересов. Лимитирование отрицательного воздействия рисков. Метод уклонения, отказ от риска.

Тема 3.3. Контроль и оценка эффективности мероприятий по управлению рисками

Условия контроля управления рисками. Виды контрольных работ по управления рисками. Факторный анализ рисков. Сравнительный анализ рисков. Базис для сравнительного анализа рисков. Группы показателей, используемых для определения результативности реализации мероприятий по управлению рисками. Эффект, получаемый в результате мероприятий по управлению рисками. Эффективность мероприятий по управлению рисками.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Управление рисками компании» используются следующие методы текущего контроля и успеваемости обучающихся: опрос (О), задание (З), кейс (К).

4.1.2. Промежуточная аттестация проводиться в форме зачета с оценкой.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Раздел 1. Концептуальные аспекты управления рисками в современных организациях

Тема 1.1. Природа возникновения и воздействия рисков

Опрос

Понятие и функции риска. Взаимосвязь риска и неопределённости. Объективный и субъективный стороны риска. Отношение к риску. Зонирование областей потерь по степени риска.

Кейс

Рассмотрите, пожалуйста, реестр управления рисками одной из современных компаний и перечислите объективные и субъективные стороны представленных в реестре рисков.

Тема 1.2. Качественные аспекты и стандартизация управления рисками в организации

Опрос

Терминология риск-менеджмента. Эволюция представлений о риске. Факторы риска. Причины риска. Классификация рисков и их видовая специфика. Область применения, принципы и процесс создания риск-менеджмента. Международные и российские стандарты в области управления рисками. FERMA. ERMCOSO. Австралийско-Новозеландский стандарт.

Задание

На основе изучения данных о состоянии и условиях функционирования организации постройте, пожалуйста, трёхуровневую систему рисков: факторы, причины, виды рисков деятельности экономического субъекта.

Раздел 2. Технологии анализа и оценки рисков в современных организациях

Тема 2.1. Идентификация, анализ и систематизация рисков

Опрос

Выявление, актуализация, систематизация и анализ рисков. Методы опросных листов, потоковых диаграмм, инспекций, анализ отчетности и документации, организационной и функциональной структуры предприятия, система «волонтеров». Идентификация источников рисков, оценка и выявление приоритетов риск-факторов при различных процессах управления. Состав и последовательность работ по идентификации и ранжированию рисков. Методы диагностики рисков. Источники сбора информации для идентификации рисков. Графическое представлении рисков. Картографирование рисков. Построение карты рисков и рискография. Табличное представление информации в разных стандартах по риск-менеджменту. Формирование системы рисков организации.

Кейс.

Проведите, пожалуйста, анализ систем рисков не менее трёх компаний, функционирующих в одной отрасли/сфере деятельности. Результаты сравнительного анализа необходимо представить в виде следующей таблицы.

Таблица

№	Наименование	Факторы	Причины	Вид	Предложения по

п/п	организации	риска	риска	риска	внесению изменений в реестр рисков[2]

Кейс

На основе данных стандарта ГОСТ Р 58771-2019 используйте технологии ALARP и SFAIRP для оценки значимости одного из рисков, рассмотренных в предыдущем кейсе «Анализ систем рисков компаний».

Б.8 Технологии оценки значимости риска

Б.8.1 Общие положения

Технологии, обсуждаемые в этом разделе, используются в процессе, включающем определение того, как лечить/снижать риск. Некоторые из них могут быть использованы для определения того, является ли конкретный риск допустимым или приемлемым, другие могут указывать на относительную значимость риска или ранжировать риски в приоритетном порядке.

Б.8.2 Настолько низкий, насколько это разумно возможно (ALARP), Насколько практически приемлемо (SFAIRP)

Б.8.2.1 Обзор

ALARP и SFAIRP - это аббревиатуры, которые воплощают принцип "разумно выполнимый". Они представляют собой критерии, в которых критерий приемлемости или переносимости риска заключается в том, насколько целесообразно делать больше для снижения риска. ALARP обычно требует, чтобы уровень риска был снижен до минимально возможного уровня. SFAIRP обычно требует обеспечения безопасности до такой степени, насколько это практически возможно. Разумно практически было определено в законодательстве или в прецедентном праве в некоторых странах.

Критерии SFAIRP и ALARP предназначены для достижения одного и того же результата, однако они различаются по одной семантической точке. ALARP обеспечивает безопасность, делая риск настолько низким, насколько это практически возможно, тогда как SFAIRP не ссылается на уровень риска. SFAIRP обычно интерпретируется как критерий, по которому оценивается контроль, чтобы увидеть, возможна ли дальнейшая обработка риска; затем, возможны ли они, являются ли они осуществимыми. Как ALARP, так и SFAIRP делают скидку на дисконтирование рисков, исходя из того, что затраты сильно несоразмерны полученным выгодам, хотя степень, в которой это доступно, зависит от юрисдикции. Например, в некоторых юрисдикциях исследования затрат и выгод (см. Б.7.2) могут использоваться для поддержки аргумента, что ALARP/SFAIRP были достигнуты.

Концепция ALARP, как это первоначально было изложено Исполнительным директором по охране труда и технике Великобритании, приведена на рисунке Б.14. В

[2]Необходимо рассмотреть возможность корректировки формулировки риска, введения нового вида риска, исключения риска из представленного реестра

некоторых юрисдикциях количественные уровни риска устанавливаются на границах между нетерпимыми ALARP и широко приемлемыми регионами.

Б.8.2.2 Использование

ALARP и SFAIRP используются в качестве критериев для принятия решения о необходимости обработки риска. Они чаще всего используются для риска, связанного с безопасностью, и используются законодателями в некоторых юрисдикциях.

Модель ALARP может использоваться для классификации рисков в одной из трех категорий следующим образом:

- недопустимая категория риска, где деятельность должна быть прекращена и подвергнута риску, чтобы снизить ее до приемлемого уровня;
- широко приемлемая категория риска, где риск настолько низок, что не нужно учитывать дальнейшее снижение риска (но может быть осуществлено, если это практически осуществимо и разумно);
- регион между этими пределами (регион ALARP), где дальнейшее снижение риска должно быть реализовано, если это разумно практически осуществимо.



Рисунок Б.14 - Диаграмма ALARP

Б.8.2.3 Входы

Информация:

- об источнике риска и связанном с ним риске;
- о контролях на месте и какие другие меры контроля будут возможны;
- о потенциальных последствиях;
- о вероятности того, что эти последствия будут иметь место;
- о стоимости возможных обработок.

Б.8.2.4 Выход

Результатом является решение о том, необходима ли обработка риска и какую обработку риска нужно применить.

Б.8.2.5 Сильные стороны и ограничения

Сильные стороны использования критерия ALARP/SFAIRP:

- установить общий уровень обслуживания на основе прецедентного права и законодательства, который поддерживает принцип справедливости в том, что все лица имеют право на равный уровень защиты от рисков, который считаются законом, а не переменной, которая считается допустимой или приемлемой для их организации;

- поддерживать принцип полезности, поскольку снижение риска не должно требовать больше усилий, чем это практически возможно;

- допускать постановку целей без предписаний;

- предоставить прозрачную и объективную методологию для обсуждения и определения постоянного совершенствования в целях минимизации риска;

- обеспечить прозрачную и объективную методологию для обсуждения и определения приемлемого или допустимого риска посредством консультаций с причастными сторонами.

Ограничения:

- интерпретация ALARP или SFAIRP может быть сложной задачей, поскольку она требует от организаций понимания требований законодательства, их разумного соблюдения и осуществления суждений в данной области;

- применение ALARP или SFAIRP к новым технологиям может быть проблематичным, поскольку риски и возможные методы их обработки могут быть неизвестны или хорошо поняты;

- ALARP и SFAIRP устанавливают общий уровень обслуживания, который не может быть финансово доступным для небольших организаций, что может привести к риску или прекращению деятельности.

Тема 2.2. Методы количественной оценки рисков организации

Опрос

Выбор метода количественной оценки рисков. Подходы к оценке рисков. Показатели оценки рисков. Метод оценки рисков с позиции анализа финансового состояния компании. Скорринг оценка рисков. Сила воздействия финансового рычага. Точка безубыточности. Контент-анализ. Экономико-статистический метод оценки рисков. Метод Монте-Карло. Методы экспертных оценок риска. Метод Дельфи. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 58771-2019 «Менеджмент риска. Технологии оценки риска» («Riskmanagement. Riskassessmenttechnologies»).

Задание 1.

Предприниматель оценивает вариант вложения финансовых ресурсов объема С = 72 000 руб. Прогнозная оценка возможного убытка У = 24 000 руб. Оцените последствия риска предпринимательской операции.

Решение.

В соответствии с формулой Кр = У/С, значение коэффициента равно 0,3, что соответствует предельному значению зоны допустимого риска. Целесообразность данной операции определяется ожидаемой величиной прибыли.

Задание 2.

Кредитной организации необходимо принять решение о целесообразности

кредитования организации. Согласно бухгалтерской отчетности данной организации фактическое значение коэффициента текущей ликвидности экономического субъекта равно 1,6. Банк ведет статистику неплатежей, в соответствии с которой у конкурентов, оказывающихся должниками, коэффициент находится в диапазоне 0,9:1,8, а у аккуратных плательщиков – в диапазоне 1,2:2,7. Определить вероятность невыполнения заемщиком договорных обязательств и оценить степень кредитного риска.

Решение.

Для данного предприятия зона риска по значению коэффициента текущей ликвидности можно рассчитать так:

$P(x) = (b-x)/(b-a)$,

где b – верхняя граница зоны риска;

a – нижняя граница зоны риска;

x – фактическое значение Ктл.

В данном случае, a=1,2; b=1,8; x=1,6. В соответствии с формулой вероятность невозврата долга:

$P(x) = (1,8-1,6)/(1,8-1,2) = 0,33$ или 33%.

Представленный расчёт свидетельствует о высоком уровне риска.

При отсутствии представительской статистики неплатежей у кредитной организации, расчёт уровня риска кредитования в соответствии с существующими рекомендациями был бы представлен следующим образом: a=1,0; b=2,0; x=1,6.

Таким образом, расчёт может быть представлен следующим образом:

$P(x) = (2,0 -1,6)/(2,0-1,0) = 0,40$ или 40%,

таким образом, порог уровня риска при данном варианте расчётов уменьшается.

Задание 3.

Компания осуществляет производство кисломолочных продуктов и сыра, в том числе на экспорт. Один из продуктов, сырная паста, поставляется в страны ближнего зарубежья. Необходимо принять решение: сколько ящиков сырной пасты следует производить в течение месяца. Вероятность того, что спрос на сырную пасту в течение месяца будет 6, 7, 8 или 9 ящиков равна 0,1, 0,3, 0,5 и 0,1. Затраты на производство 1 ящика равны 45 у.е. Компания продает 1 ящик по цене 95 у.е. Если ящик сырной пасты не продается в течение месяца, то она портится – компания не получает дохода. Необходимо определить оптимальное количество производства данного вида продукции.

Решение:

Объёмов производства	Данные при определённом объёме спроса на продукцию				Средняя ожидаемая прибыль
	6 ящиков	7 ящиков	8 ящиков	9 ящиков	
6 ящиков	300	300	300	300	300
7 ящиков	255	350	350	350	340,5
8 ящиков	210	305	400	400	352,5
9 ящиков	165	260	355	450	317

Вероятность	0,1	0,3	0,5	0,1	-

Средняя ожидаемая прибыль:
6 ящиков = 300*0,1+300*0,3+300*0,5+300*0,1 = 300,0 у.е.
7 ящиков = 255*0,1+350*0,3+350*0,5+350*0,1 = 340,5 у.е.
8 ящиков = 210*0,1+305*0,3+400*0,5+400*0,1 = 352,7 у.е. – оптимальный вариант
9 ящиков = 165*0,1+260*0,3+355*0,5+450*0,1 = 317,0 у.е.

Задание 4.

Имеются следующие данные о количестве и ценах на топливно-энергетические ресурсы, необходимые для отопления здания. Цена топлива летом 6 у.е. за 1 тонну.

Зимой цены на топливо могут меняться в зависимости от климатических условий

Характеристика зимних климатических условий	Количество топливно-энергетических ресурсов, тонн	Средняя цена на топливно-энергетические ресурсы, у.е. за 1 тонну
«Мягкая» зима	4	7
«Обычная» зима	5	7,5
«Холодная» зима	6	8

Объем хранения 6 тонн. Вероятность мягкой, обычной или холодной зим: 0,35, 0,5 и 0,15 соответственно.

Необходимо рассчитать средний расход топливно-энергетических ресурсов при различных климатических условиях зимы.

Решение.

Характеристика зимних климатических условий	Расчёт показателя расхода топливно-энергетических ресурсов при с учётом вероятности			Средний расход топливно-энергетических ресурсов
	«Мягкая» зима	«Обычная» зима	«Холодная» зима	
	0,35	0,5	0,15	
«Мягкая» зима	24 [4*6]	31,5 [4*6+7.5]	40 [4*6+2*8]	31,8
«Обычная» зима	30 [5*6]	30 [5*6]	38 [5*6+8]	32,7
«Холодная» зима	36 [6*6]	36 [6*6]	36 [6*6]	36

Раздел 3. Управление рисками в системе риск-менеджмента компании

Тема 3.1. Выбор стратегии и тактики управления рисками

Опрос

Принципы управления рисками в современной системе риск-менеджмента. Концепция приемлемого риска. График определения величины приемлемого уровня риска. Концепция «абсолютной безопасности». Активное управление рисками на основе постоянного проведения мероприятий по учёту и контролю воздействия рисков. Концепция рационального использования ресурсов. Пассивное управление рисками в рамках существующей организационной системы предприятия, реализации процессов планирования, ресурсного обеспечения и т.д.

Задание 1.

Постройте график определения величины приемлемого уровня риска на основе следующих данных:

Вид риска	Q1(r) – расходы на снижение воздействия риска, тыс. руб.	Q2 (r) – прямой ущерб, возникающий в результате воздействия риска, тыс. руб.
R1	3420	6100
R2	3000	5700
R3	2700	5300
R4	2300	4900
R5	1950	4500
R6	1650	4000
R7	1510	3700
R8	1490	3500
R9	1450	3300
R10	1400	3150

Тема 3.2 Методы управления рисками организации: сущность, возможности использования

Опрос

Многообразие подходов к управлению рисками. Общая система управления рисками организаций. Сущность и варианты диссипации риска. Страхование, аутсорсинг, факторинг как основные методы диссипации риска. Выбор резервирования как способа снижения отрицательных последствий рисковых событий. Теоретические и практические аспекты использования метода разделения риска. Диверсификация как наиболее распространённый вариант разделения риска. Методы компенсации рисков. Хеджирование – специфическая форма страхования имущественных интересов. Лимитирование отрицательного воздействия рисков. Метод уклонения, отказ от риска.

Задание 1

Рассчитайте, пожалуйста, величину процента страхового фонда по предприятию, если сумма, затраченная банком без процентов, комиссионных, и т.п. на покупку дебиторской задолженности составили 10 тыс. руб., а сумма, полученная банком поставщика по окончании действия факторингового договора, равнялась 8 тыс. руб.

Решение.

Используем формулу:

Рг = [(Сбанка дз – С банка поставщика)/ С банка дз] • 100 = [(10 - 8) : 10] х 100 = 20%,

Где С банка – сумма, затраченная банком на закупку дебиторской задолженности;

С банка поставщика – сумма, полученная банком поставщика по окончании действия факторингового договора.

Задание 2

При предоставлении средств по факторингу банк установил ставку за кредит 18% годовых. Оговорен средний срок оборачиваемости средств в расчетах с покупателем — 14 дней. При просрочке предусмотрена сумма пени от покупателя 0,04%. Требуется определить общий доход по факторинговой операции, если документ продавца помещен в картотеку покупателя в связи с задержкой в оплате на десять дней.

Решение.

Плата за эти операции составит:

18 х 14: 360 = 0,7 = 70%. Это означает, что к сумме купленных (проданных) платежных требований добавляется 70%. За оплату продавцу документов на сумму 1000 руб. фактор получит от него:

0,7 х 1 000 000: 100 = 7000 руб.

В случае задержки в оплате на 10 дней пеня перечисляется фактору в сумме:

(0,04 х 10 х 1 000 000) : 100 = 4000 руб.

Общий доход по факторинговой операции составит:

7000 + 4000 = 11 000 руб.

Задание 3

Банк произвел с предприятием факторинговую операцию: сумма, потраченная на покупку дебиторской задолженности, 550 тыс. руб.; ставка за предоставленный кредит 60%; средний срок оборачиваемости средств в расчетах с покупателем 18 дней; несвоевременность оплаты средств покупателем шесть дней. Предусмотрено, что вся сумма пени (0,03%) является доходом фактора. Сумма, полученная банком поставщика по окончании действия факторингового договора, равна 440 тыс. руб. Требуется определить страховой процент и доход по факторинговой операции.

Решение.

Расчёт страхового процента:

(550 - 444)/550 х 100 = 20%

Поскольку ставка за кредит равна 60% годовых, а средний срок оборачиваемости средств в расчетах с покупателем составляет 18 дней, то плата за эти операции составит 3% к сумме купленных (проданных) платежных документов 60 х 18 : 360. За оплату продавцу документов на сумму 550 тыс. руб. фактор получает от него:

(3 х 550): 100 = 16 500 руб.

В случае задержки в оплате на шесть дней (пеня от покупателя 0,03%) фактору перечисляется сумма:

(0,03 х 6 х 550 000)/100 = 990 руб.

Общий доход по факторинговой операции составит:

16 500 + 990 = 17 490 руб.

Задание 4

Цена спот на товар составляет 5000 руб. за тонну. Фьючерсная цена на товар с поставкой через 3 месяца равна 5200 руб. Продавец сможет реализовать товар только через 3 месяца. Если к этому времени цена повысится, он получит более высокий доход от реализации товара по сравнению с настоящей ценой. Если же она упадет, то его доход окажется более низким. Предположим, продавец не желает рисковать, и согласен продать товар за 5200 руб. Тогда в настоящий момент он продает соответствующее число фьючерсных контрактов с поставкой через 3 месяца и фьючерсной ценой 5200 руб. Через 3 месяца продавец продаст товар на спотовом рынке и купит фьючерсные контракты, чтобы закрыть фьючерсные позиции. В итоге он получит за товар цену, равную 5200 руб. за тонну. Почему продавец будет иметь именно такой результат?

Решение.

Допустим, через три месяца цена спот на товар поднялась до 5400 руб. Тогда на спотовом рынке продавец продаст товар по цене 5400 руб. за тонну. Однако, закрывая фьючерсные позиции, он потеряет 200 руб., поскольку к этому моменту фьючерсная цена и цена спот должны быть равны. В итоге его доход составит 5200 руб.

Допустим теперь, что через три месяца цена спот равна 5000 руб. Тогда по кассовой сделке он реализует продукцию по цене 5000 руб. за тонну, но по фьючерсному контракту выиграет 200 руб.

В итоге цена, полученная продавцом, составила 5200 руб.

Задание 5

Швейцарская фирма «Инк.» поставляет в США товары производственного назначения. Валютный менеджер фирмы, ожидая платеж в 100.000 долларов США через шесть месяцев и опасаясь падения курса доллара, заключает форвардный контракт с банком на продажу долларов за швейцарские франки. Каков «справедливый» курс форвардного контракта и какую сумму в швейцарских франках получит экспортер через шесть месяцев, если:

USD/CHF = 1,5520-40;

шестимесячная евродолларовая ставка r USD = 64 -6/ процентов годовых;

шестимесячная ставка по швейцарскому франку r CHF = 3% -4 процентов годовых;

срок (t) форвардного контракта = 180 дней.

Решение.

Форвардная ставка, по которой банк будет покупать доллары у клиентов, равна:

Fbid = Sbid +Sbid*(rq bid - rb offer) * t / (360*100 + rb offer * t) = = 1,5220 + 1,5220*(3% - 61/2)*180/(360*100+61/2*180) = 1,5313.

Через шесть месяцев экспортер получит от банка сумму в 153.130 швейцарских франков.

Тема 3.3. Контроль и оценка эффективности мероприятий по управлению рисками

Опрос

Условия контроля управления рисками. Виды контрольных работ по управления рисками. Факторный анализ рисков. Сравнительный анализ рисков. Базис для сравнительного анализа рисков. Группы показателей, используемых для определения результативности реализации мероприятий по управлению рисками. Эффект, получаемый в результате

мероприятий по управлению рисками. Эффективность мероприятий по управлению рисками.

Кейс.

На основе данных Госкомстата проведите, пожалуйста, анализ состояния выбранной вами отрасли (сферы деятельности) и представьте качественный прогноз вариантов развития ситуации.

Задание 1

Рассчитайте, пожалуйста, показатели факторов воздействия рисков организации на основе следующих данных: величина выработки продукции (ВП) составляет 23 млн рублей; среднегодовая стоимость основных фондов (ОФ) 28 млн рублей; численность персонала организации (Ч) 800 человек.

Решение.

Фондоотдача = ВП/ОФ = 23 млн рублей/ 28 млн рублей = 0,82;

Фондоёмкость = ОФ/ВП = 28 млн рублей/ 23 млн рублей = 1,22;

Фондовооружённость = ОФ/Ч = 28 млн рублей/ 800 человек = 35000 рублей/человека;

Производительность труда = ВП/Ч = 23 млн рублей/ 800 человек = 28750 рублей/ человека.

Задание 2

Рассчитайте, пожалуйста, эффект и эффективность от реализации мероприятий по управлению рисками, если известны данные о затратах и планируемых результатах по реализации мероприятий по управлению рисками. Затраты на приобретение программного обеспечения – 3,5 млн рублей; стоимость обучения персонала – 150 тыс. рублей; фонд заработной платы сотрудников на реализацию мероприятий по минимизации рисков – 390 тыс. рублей. Общая величина потерь от воздействия риска – 3,8 млн рублей. В результате реализации мероприятий потери снизятся на 90%.

Решение.

1. Общая величина затрат на реализацию мероприятий: 3,5 млн рублей + 150 тыс. рублей + 390 тыс. рублей = 4040000 рублей;
2. Эффект от реализации мероприятий по снижению рисков = 3,8 млн рублей х 0,9 = 3420000 рублей;
3. Эффективность реализации мероприятий по снижению негативного воздействия рисков = 3420000 рублей/ 4040000 рублей = 0,85;
4. Срок окупаемости затрат на реализацию мероприятий по снижению негативного воздействия рисков = 4040000 рублей/ 3420000 рублей = 1,18 года.

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление рисками компании» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Для оценки освоения компетенции ПК с III – 2/1,2,3 используются следующие материалы:

- Для проверки знаний - вопросы.
- Для проверки умений - тесты.
- Для проверки практических навыков планирования и проектирования организаций – практико-ориентированные задания.

Список вопросов для подготовки к зачёту с оценкой
по дисциплине «Управление рисками компании»

1. Понятие и функции риска.
2. Взаимосвязь риска и неопределённости.
3. Объективный и субъективный стороны риска.
4. Отношение к риску.
5. Зонирование областей потерь по степени риска.
6. Терминология риск-менеджмента.
7. Эволюция представлений о риске.
8. Факторы риска. Причины риска.
9. Классификация рисков и их видовая специфика.
10. Область применения, принципы и процесс создания риск-менеджмента.
11. Международные и российские стандарты в области управления рисками. FERMA. ERMCOSO. Австралийско-Новозеландский стандарт.
12. Выявление, актуализация, систематизация и анализ рисков.
13. Методы опросных листов, потоковых диаграмм, инспекций, анализ отчетности и документации, организационной и функциональной структуры предприятия, система «волонтеров».
14. Идентификация источников рисков, оценка и выявление приоритетов риск-факторов при различных процессах управления.
15. Состав и последовательность работ по идентификации и ранжированию рисков.
16. Методы диагностики рисков.
17. Источники сбора информации для идентификации рисков.
18. Графическое представлении рисков.
19. Картографирование рисков. Построение карты рисков и рискография.
20. Табличное представление информации в разных стандартах по риск-менеджменту.
21. Формирование системы рисков организации.
22. Выбор метода количественной оценки рисков.
23. Подходы к оценке рисков.
24. Показатели оценки рисков.
25. Метод оценки рисков с позиции анализа финансового состояния компании.
26. Скорринг оценка рисков.
27. Сила воздействия финансового рычага.
28. Точка безубыточности.
29. Контент-анализ.
30. Экономико-статистический метод оценки рисков.
31. Метод Монте-Карло.
32. Методы экспертных оценок риска.
33. Метод Дельфи.
34. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 58771-2019 «Менеджмент риска. Технологии оценки риска» («Riskmanagement. Riskassessmenttechnologies»).
35. Принципы управления рисками в современной системе риск-менеджмента.
36. Концепция приемлемого риска.
37. График определения величины приемлемого уровня риска.

38. Концепция «абсолютной безопасности».
39. Активное управление рисками на основе постоянного проведения мероприятий по учёту и контролю воздействия рисков.
40. Концепция рационального использования ресурсов.
41. Пассивное управление рисками в рамках существующей организационной системы предприятия, реализации процессов планирования, ресурсного обеспечения и т.д.
42. Многообразие подходов к управлению рисками.
43. Общая система управления рисками организаций.
44. Сущность и варианты диссипации риска.
45. Страхование, аутсорсинг, факторинг как основные методы диссипации риска.
46. Выбор резервирования как способа снижения отрицательных последствий рисковых событий.
47. Теоретические и практические аспекты использования метода разделения риска.
48. Диверсификация как наиболее распространённый вариант разделения риска.
49. Методы компенсации рисков.
50. Хеджирование – специфическая форма страхования имущественных интересов.
51. Лимитирование отрицательного воздействия рисков.
52. Метод уклонения, отказ от риска.
53. Условия контроля управления рисками.
54. Виды контрольных работ по управления рисками.
55. Факторный анализ рисков.
56. Сравнительный анализ рисков.
57. Базис для сравнительного анализа рисков.
58. Группы показателей, используемых для определения результативности реализации мероприятий по управлению рисками.
59. Эффект, получаемый в результате мероприятий по управлению рисками.
60. Эффективность мероприятий по управлению рисками.

Тесты по дисциплине «Управление рисками компании»

Раздел 1.
Концептуальные аспекты управления рисками в современных организациях
Тема 1.1. Природа возникновения и воздействия рисков

1. Какую функцию риска характеризует выполнение им роли катализатора в принятии решений, связанных с реализацией инновационных проектов:

1) стимулирующую;

2) защитную;

3) регулирующую;

4) нормативную.

2. Возникновение интернальных эффектов в результате воздействия риска связано с:

1) возможностью получения незапланированных дополнительных издержек;

2) возможностью получения незапланированных дополнительных доходов;

3) возможностью получения незапланированных дополнительных доходов или издержек.

3. В каком случае вероятность негативного воздействия рисков максимальна:

1) «действие на удачу в надежде на счастливый случай»;

2) действия на основе чётко разработанной стратегии оценки и управления рисками.

4. Правильно ли перечислены причины возникновения неопределённости: спонтанность природных процессов и явлений, стихийные бедствия; случайность; наличие противоборствующих тенденций, столкновение противоречивых интересов; вероятностный характер НТП; неполнота, недостаточность информации об объекте, процессе, явлении:

1) да;

2) нет.

5. Является ли альтернативность выбора решения обязательным условием рисковой ситуации:

1) да;

2) нет.

6. Какие виды потерь могут возникнуть в результате воздействия риска:

1) материальные;
2) трудовые;
3) финансовые;
4) времени;
5) специальные;
6) все перечисленные.

7. В целом риск как экономическая категория представляет собой:

1) возможность, вероятность отклонения от цели, несовпадения фактического результата с намеченным в условиях объективно существующей неопределённости;

2) вероятность потери части ресурсов, недополучения доходов или получения дополнительных расходов;

3) потери, убытки, получаемые в результате осуществления определённой финансовой и производственной политики.

8. При отрицательном отношении к риску предприниматель предпочтёт:

1) среднюю прибыль;
2) определённый гарантированный доход;
3) рисковый результат с большим доходом.

9. При каком отношении предпринимателя к риску увеличение общей полезности превышает прирост связанного с риском дохода?

1) склонности к риску;
2) отрицательном отношении к риску;
3) нейтральном отношении к риску.

Тема 1.2. Введение в риск-менеджмент

1. ***Какой термин обозначает следующее определение: «скоординированные действия по руководству и управлению организацией в отношении риска»:***
1) система менеджмента риска;
2) менеджмент риска;
3) анализ риска.

2. ***Какая из указанных сфер деятельности связана с областью применения риск-менеджмента:***
1) экономика;
2) медицина;
3) право;
4) теория катастроф;
5) всё вышеперечисленное.

3. ***Принятие поставщиком решения об изменении условий договора (сроков, цен, объёмов, требований к качеству поставляемой продукции) выступает в качестве причины или фактора воздействия риска недополучения исходных материалов из-за срыва заключённых договоров о поставке:***
1) причина риска;
2) фактор риска.

4. ***Выделите основные факторы риска невостребованности продукции:***
1) изменение социально-экономической ситуации;
2) демографический фактор;
3) платёжеспособность потребителя;
4) отсутствие развитой системы страхования финансовых операций.

5. ***К каким факторам риска относятся: законодательство, регулирующее предпринимательскую деятельность; действия органов государственного и местного управления; налоговая система; взаимоотношения с партнёрами; конкуренция предпринимателей?***
1) внешние факторы косвенного воздействия;
2) внешние факторы прямого воздействия;
3) внутренние факторы.

6. ***Факторы риска -это:***
1) условия, способствующие проявлению причин риска;
2) источники возникновения риска;
3) возникновение специфического набора обстоятельств, при которых происходит данное явление.

7. ***Какие риски связаны с вероятностью потерь, возникающих при вложении предприятием средств в производство новых товаров и услуг, а также при разработке, освоении и внедрении технологических, организационных и других нововведений:***

1) инновационные;

2) финансовые;

3) коммерческие.

8. ***Что означает категория спекулятивного риска:***

1) возможность получения только отрицательного или нулевого результата;

2) возможность получения только положительного результата;

3) возможность получения как потерь, так и дополнительной прибыли.

9. ***Какие из перечисленных видов риска относятся к чистым:***

1) природно-естественные;

2) экологические;

3) транспортные;

4) биржевые.

10. ***В большинстве случаев с ростом величины прибыли воздействие рисков:***

1) снижается;

2) растёт;

3) не изменятся.

Раздел 2. Технологии анализа и оценки рисков в современных организациях

Тема 2.1. Идентификация, анализ и систематизация рисков

1. При проведении качественной оценки рисков:

1) формируется система рисков предприятия (организации);

2) определяются значения показателей, характеризующих воздействие рисков;

3) устанавливаются факторы и причины воздействия рисков.

2. Априорная оценка рисков основывается на:

1) теоретических положениях и отражает требования к будущим последствиям определённых решений, событий;

2) фактических отчётных данных за прошедший период времени.

3. Какие из перечисленных позиций изучаются при выявлении внутренних факторов риска?

1) инфраструктура рынка, нормативно-правовая база, уровень предпринимательской активности в регионе;

2) тенденции изменения конъюнктуры рынка, структуры потребления;

3) состояние материально-технической базы предприятия (организации);

4) уровень соответствия используемых технологий (производственных, информационных и т.д.) современным инновационным разработкам, достижениям в области науки и техники.

4. Какие причины относятся к внутренним причинам риска?

1) несоответствие продукции, услуг требованиям к их качеству;

2) ***принятие необоснованных оперативных, стратегических решений;***

3) появление более выгодных для субъекта предложений (заключить более рентабельный договор или договор с наиболее приемлемыми сроками, более привлекательные условия работы и т.п.);

4) изменение личных отношений между руководителями.

5. Могут ли охарактеризовать воздействие рисков изменения следующих показателей: увеличение себестоимости, затрат из-за упущенных возможностей (ухудшения производственных условий, использования несовершённых технологий, в том числе информационных), снижение нормы прибыли на вложенный капитал, уменьшение рентабельности продукции, производства, потери прибыли?

1) да;

2) нет.

2.2. Методы количественной оценки рисков организации

1. Применение метода экспресс –анализа для проведения оценки риска основывается на:

1) проведение финансового анализа и расчёте коэффициентов платёжеспособности и финансовой устойчивости;

2) анализе и оценке мнений экспертов;

3) расчёте коэффициента вариации.

2. Какой из перечисленных показателей характеризует воздействие риска, связанного с возможностью изменения прибыли при снижении или росте объёмов производства (реализации) продукции:

1) точка безубыточности;

2) сила воздействия операционного рычага;

3) сила воздействия финансового рычага.

3. Охарактеризуйте риск, вероятность воздействия которого составляет 0,45:

1) средний;

2) малый;

3) высокий;

4) максимальный.

4. С помощью каких показателей согласно модели Марковица измеряется колеблемость (изменчивость) показателей, возможного результата?

1) дисперсия;

2) среднеквадратическое отклонение;

3) коэффициент вариации;

4) математическое ожидание;

5) величина потерь (ущерба) в результате воздействия риска;

6) VaR.

5. При каких значениях коэффициента вариации риск считается приемлемым?

1) от 0,1 до 0,25;
2) от 0,25 до 0,50;
3) до 0,25;
4) до 0,1.

6. Использование какого метода экспертной оценки рисков позволяет уменьшить или исключить явление сдвига риска, а также влияние мнения определённых авторитетных участников на мнения других экспертов?

1) метод мозговой атаки;
2) метод Дельфи;
3) открытое обсуждение вопросов с последующим закрытым голосованием.

7. Методика RiskMetrics наиболее приемлема, когда:
1) капитал инвестирован в два и более видов активов (например, в разные ценные бумаги);
2) доходность вложений зависит и определяется несколькими параметрами;
3) доходность вложений определяется одним параметром;
4) капитал инвестирован в один вид активов.

8. Какой из методов формализованной оценки неопределённости применяется в наиболее сложных для прогнозирования проектах?
1) метод Монте-Карло;
2) метод «дерево решений»;
3) анализ сценариев развития событий.

Раздел 3. Управление рисками в системе риск-менеджмента компании
3.1. Выбор стратегии и тактики управления рисками

1. Какие из перечисленных положений отражают сущность концепции приемлемого риска:
1) для достижения цели определяется решение, обеспечивающее уровень риска, который соответствует определённому балансу между ожидаемой выгодой и угрозой потерь;
2) всегда существует риск не реализовать намеченный план;
3) при рациональной и эффективной организации деятельности возможно полностью устранить потенциальные причины, которые могут привести к нежелательному развитию событий и в результате – к отклонению от выбранной цели;
4) все вышеперечисленные.

2. В каком случае возможно пассивное управление риском?
1) когда ресурсы есть в достаточном количестве, есть в запасе, отвечают необходимым требованиям;
2)когда ресурсы заканчиваются и их запас исчерпан**.**

3. Активное управление рисками предполагает:

1) постоянное проведение мероприятий по учёту и контролю воздействия рисков;

2) создание стабильно развивающейся динамичной системы риск-менеджмента;

3) использование современных научных технологий оценки и управления рисками.

4. Какой из качественных периодов соответствует активному управлению рисками:

1) ресурс исчерпан;
2) критический период – ресурс заканчивается;
3) ресурс есть в запасе в достаточном количестве.

5. Принципы управления рисками:

1) финансирование рисков;
2) ответственность и обязанность руководителей;
3) координируемый контроль рисков по всем подразделениям.

3.2. Методы управления рисками организации: сущность, возможность использования

1. Для снижения каких видов рисков наиболее применим факторинг?

1) риск неоплаты или несвоевременной оплаты за отгруженную продукцию/ оказанные услуги;

2) риск поломки или отказа в работе оборудования;

3) риск ухудшения финансового положения предприятия (организации);

4) экологический риск.

2. В чём заключается сущность методов диссипации рисков?

1) в распределении риска, разделении ответственности за последствия его действия с другими экономическими субъектами;

2) в создании резервов денежных средств, материальных ресурсов;

3) в установлении системы ограничений, в том числе потерь, прибыли.

3. Как вы думаете, использование страхования и резервирования средств в качестве методов управления рисками направлено в основном на восполнение отрицательных последствий – потерь, произошедших в результате наступления неблагоприятных, рисковых событий:

1) да;

2) нет.

4. Какие из перечисленных методов относятся к аутсорсингу:

1) факторинг;

2) компенсация рисков;
3) лимитирование;
4) использование услуг бухгалтерской, охранной фирмы и т.п.;
5) введение внешнего кризисного управления.

5. При каком варианте хеджирования поставщик свободен от обязательств по поставке?

1) опцион;
2) форвардный контракт;
3) фьючерсный контракт.

6. С помощью какого лимита устанавливается сумма максимальных убытков по данному виду актива или пассива, или по портфелю в целом?

1) stop out;
2) stop loss;
3) take profit;
4) take out.

7. Перечислите основные условия реализации методов уклонения от рисков?

1) наличие альтернативных вариантов решения проблем;
2) минимальная вероятность возникновения и негативного воздействия других рисков, их более высокого уровня по сравнению с данным видом риска;
3) создание резервов необходимых ресурсов;
4) заключение форвардных и фьючерсных контрактов.

3.3. Контроль и оценка эффективности мероприятий по управлению рисками

1. Какой из вариантов расчётов наиболее приемлем для оценки эффективности реализации мероприятий по управлению рисками?

1) V факт/Vбаз;
2) V факт – V баз.

2. Какие из перечисленных показателей могут использоваться в качестве базиса при проведении сравнительного анализа для оценки мероприятий по управлению рисками?

1) нормативные или рекомендуемые величины (например, коэффициентов платёжеспособности, финансовой устойчивости и т.д.);
2) приемлемый уровень воздействия рисков;
3) средние величины (например, среднее значение показателя по отрасли);
4) установленные лимитные значения показателей.

3. Что из перечисленного относится к показателям эффективности проекта:

1) срок окупаемости;
2) коэффициент финансовой устойчивости;
3) внутренняя норма доходности.

Практико - ориентированные задания

Задание 1

Предприниматель оценивает вариант вложения финансовых ресурсов объема С = 172 000 руб. Прогнозная оценка возможного убытка У = 64 000 руб. Оцените последствия риска предпринимательской операции.

Задание 2

Предприниматель оценивает вариант вложения финансовых ресурсов объема С = 292 000 руб. Прогнозная оценка возможного убытка У = 184 000 руб. Оцените последствия риска предпринимательской операции.

Задание 3

Предприниматель оценивает вариант вложения финансовых ресурсов объема С = 472 000 руб. Прогнозная оценка возможного убытка У = 84 000 руб. Оцените последствия риска предпринимательской операции.

Задание 4

Кредитной организации необходимо принять решение о целесообразности кредитования организации. Согласно бухгалтерской отчетности данной организации фактическое значение коэффициента текущей ликвидности экономического субъекта равно 1,0. Банк ведет статистику неплатежей, в соответствии с которой у конкурентов, оказывающихся должниками, коэффициент находится в диапазоне 0,5:1,1, а у аккуратных плательщиков – в диапазоне 1,2:2,7. Определить вероятность невыполнения заемщиком договорных обязательств и оценить степень кредитного риска.

Задание 5

Кредитной организации необходимо принять решение о целесообразности кредитования организации. Согласно бухгалтерской отчетности данной организации фактическое значение коэффициента текущей ликвидности экономического субъекта равно 0,9. Банк ведет статистику неплатежей, в соответствии с которой у конкурентов, оказывающихся должниками, коэффициент находится в диапазоне 0,4:1,0, а у аккуратных плательщиков – в диапазоне 1,0:2,7. Определить вероятность невыполнения заемщиком договорных обязательств и оценить степень кредитного риска.

Задание 6

Кредитной организации необходимо принять решение о целесообразности кредитования организации. Согласно бухгалтерской отчетности данной организации фактическое значение коэффициента текущей ликвидности экономического субъекта равно 0,8. Банк ведет статистику неплатежей, в соответствии с которой у конкурентов, оказывающихся должниками, коэффициент находится в диапазоне 0,4:1,9, а у аккуратных плательщиков – в диапазоне 1,0:2,5. Определить вероятность невыполнения заемщиком договорных обязательств и оценить степень кредитного риска.

Задание 7

Компания осуществляет производство кисломолочных продуктов и сыра, в том числе на экспорт. Один из продуктов, сырная паста, поставляется в страны ближнего зарубежья. Необходимо принять решение: сколько ящиков сырной пасты следует производить в течение месяца. Вероятность того, что спрос на сырную пасту в течение

месяца будет 5, 6, 7 или 8 ящиков равна 0,1, 0,2, 0,5 и 0,2. Затраты на производство 1 ящика равны 55 у.е. Компания продает 1 ящик по цене 85 у.е. Если ящик сырной пасты не продается в течение месяца, то она портится – компания не получает дохода. Необходимо определить оптимальное количество производства данного вида продукции.

Задание 8

Компания осуществляет производство кисломолочных продуктов и сыра, в том числе на экспорт. Один из продуктов, сырная паста, поставляется в страны ближнего зарубежья. Необходимо принять решение: сколько ящиков сырной пасты следует производить в течение месяца. Вероятность того, что спрос на сырную пасту в течение месяца будет 7, 8, 9 или 10 ящиков равна 0,3, 0,2, 0,3 и 0,2. Затраты на производство 1 ящика равны 65 у.е. Компания продает 1 ящик по цене 95 у.е. Если ящик сырной пасты не продается в течение месяца, то она портится – компания не получает дохода. Необходимо определить оптимальное количество производства данного вида продукции.

Задание 9

Компания осуществляет производство кисломолочных продуктов и сыра, в том числе на экспорт. Один из продуктов, сырная паста, поставляется в страны ближнего зарубежья. Необходимо принять решение: сколько ящиков сырной пасты следует производить в течение месяца. Вероятность того, что спрос на сырную пасту в течение месяца будет 8, 9, 10 или 11 ящиков равна 0,1, 0,2, 0,5 и 0,2. Затраты на производство 1 ящика равны 85 у.е. Компания продает 1 ящик по цене 105 у.е. Если ящик сырной пасты не продается в течение месяца, то она портится – компания не получает дохода. Необходимо определить оптимальное количество производства данного вида продукции.

Задание 10

Имеются следующие данные о количестве и ценах на топливно-энергетические ресурсы, необходимые для отопления здания. Цена топлива летом 8 у.е. за 1 тонну.

Зимой цены на топливо могут меняться в зависимости от климатических условий

Характеристика зимних климатических условий	Количество топливно-энергетических ресурсов, тонн	Средняя цена на топливно-энергетические ресурсы, у.е. за 1 тонну
«Мягкая» зима	4	9
«Обычная» зима	5	9,5
«Холодная» зима	6	10

Объем хранения 6 тонн. Вероятность мягкой, обычной или холодной зим: 0,55, 0,35 и 0,10 соответственно.

Необходимо рассчитать средний расход топливно-энергетических ресурсов при различных климатических условиях зимы.

Задание 11

Имеются следующие данные о количестве и ценах на топливно-энергетические ресурсы, необходимые для отопления здания. Цена топлива летом 9 у.е. за 1 тонну.

Зимой цены на топливо могут меняться в зависимости от климатических условий

Характеристика зимних	Количество топливно-	Средняя цена на топливно-

климатических условий	энергетических ресурсов, тонн	энергетические ресурсы, у.е. за 1 тонну
«Мягкая» зима	4	10
«Обычная» зима	5	10,5
«Холодная» зима	6	11

Объем хранения 6 тонн. Вероятность мягкой, обычной или холодной зим: 0,35, 0,35 и 0,30 соответственно.

Необходимо рассчитать средний расход топливно-энергетических ресурсов при различных климатических условиях зимы.

Задание 12

Имеются следующие данные о количестве и ценах на топливно-энергетические ресурсы, необходимые для отопления здания. Цена топлива летом 9 у.е. за 1 тонну.

Зимой цены на топливо могут меняться в зависимости от климатических условий

Характеристика зимних климатических условий	Количество топливно-энергетических ресурсов, тонн	Средняя цена на топливно-энергетические ресурсы, у.е. за 1 тонну
«Мягкая» зима	4	10
«Обычная» зима	5	10,5
«Холодная» зима	6	11

Объем хранения 6 тонн. Вероятность мягкой, обычной или холодной зим: 0,45, 0,35 и 0,20 соответственно.

Необходимо рассчитать средний расход топливно-энергетических ресурсов при различных климатических условиях зимы.

Задание 13

Рассчитайте, пожалуйста, величину процента страхового фонда по предприятию, если сумма, затраченная банком без процентов, комиссионных, и т.п. на покупку дебиторской задолженности составили 100 тыс. руб., а сумма, полученная банком поставщика по окончании действия факторингового договора, равнялась 80 тыс. руб.

Задание 14

Рассчитайте, пожалуйста, величину процента страхового фонда по предприятию, если сумма, затраченная банком без процентов, комиссионных, и т.п. на покупку дебиторской задолженности составили 250 тыс. руб., а сумма, полученная банком поставщика по окончании действия факторингового договора, равнялась 210 тыс. руб.

Задание 15

Рассчитайте, пожалуйста, величину процента страхового фонда по предприятию, если сумма, затраченная банком без процентов, комиссионных, и т.п. на покупку дебиторской задолженности составили 400 тыс. руб., а сумма, полученная банком поставщика по окончании действия факторингового договора, равнялась 350 тыс. руб.

Задание 16

При предоставлении средств по факторингу банк установил ставку за кредит 12% годовых. Оговорен средний срок оборачиваемости средств в расчетах с покупателем — 11 дней. При просрочке предусмотрена сумма пени от покупателя 0,03%. Требуется определить общий доход по факторинговой операции, если документ продавца помещен в картотеку покупателя в связи с задержкой в оплате на десять дней.

Задание 17

При предоставлении средств по факторингу банк установил ставку за кредит 15% годовых. Оговорен средний срок оборачиваемости средств в расчетах с покупателем — 12 дней. При просрочке предусмотрена сумма пени от покупателя 0,05%. Требуется определить общий доход по факторинговой операции, если документ продавца помещен в картотеку покупателя в связи с задержкой в оплате на десять дней.

Задание 18

При предоставлении средств по факторингу банк установил ставку за кредит 18% годовых. Оговорен средний срок оборачиваемости средств в расчетах с покупателем — 15 дней. При просрочке предусмотрена сумма пени от покупателя 0,06%. Требуется определить общий доход по факторинговой операции, если документ продавца помещен в картотеку покупателя в связи с задержкой в оплате на десять дней.

Задание 19

Банк произвел с предприятием факторинговую операцию: сумма, потраченная на покупку дебиторской задолженности, 950 тыс. руб.; ставка за предоставленный кредит 20%; средний срок оборачиваемости средств в расчетах с покупателем 18 дней; несвоевременность оплаты средств покупателем шесть дней. Предусмотрено, что вся сумма пени (0,05%) является доходом фактора. Сумма, полученная банком поставщика по окончании действия факторингового договора, равна 840 тыс. руб. Требуется определить страховой процент и доход по факторинговой операции.

Задание 20

Банк произвел с предприятием факторинговую операцию: сумма, потраченная на покупку дебиторской задолженности, 750 тыс. руб.; ставка за предоставленный кредит 25%; средний срок оборачиваемости средств в расчетах с покупателем 15 дней; несвоевременность оплаты средств покупателем пять дней. Предусмотрено, что вся сумма пени (0,05%) является доходом фактора. Сумма, полученная банком поставщика по окончании действия факторингового договора, равна 640 тыс. руб. Требуется определить страховой процент и доход по факторинговой операции.

Задание 21

Цена спот на товар составляет 90000 руб. за тонну. Фьючерсная цена на товар с поставкой через 3 месяца равна 92000 руб. Продавец сможет реализовать товар только через 3 месяца. Если к этому времени цена повысится, он получит более высокий доход от реализации товара по сравнению с настоящей ценой. Если же она упадет, то его доход окажется более низким. Предположим, продавец не желает рисковать, и согласен продать товар за 92000 руб. Тогда в настоящий момент он продает соответствующее число фьючерсных контрактов с поставкой через 3 месяца и фьючерсной ценой 92000 руб. Через 3 месяца продавец продаст товар на спотовом рынке и купит фьючерсные контракты,

чтобы закрыть фьючерсные позиции. В итоге он получит за товар цену, равную 92000 руб. за тонну. Почему продавец будет иметь именно такой результат?

Задание 22

Цена спот на товар составляет 100000 руб. за тонну. Фьючерсная цена на товар с поставкой через 3 месяца равна 120000 руб. Продавец сможет реализовать товар только через 3 месяца. Если к этому времени цена повысится, он получит более высокий доход от реализации товара по сравнению с настоящей ценой. Если же она упадет, то его доход окажется более низким. Предположим, продавец не желает рисковать, и согласен продать товар за 120000 руб. Тогда в настоящий момент он продает соответствующее число фьючерсных контрактов с поставкой через 3 месяца и фьючерсной ценой 120000 руб. Через 3 месяца продавец продаст товар на спотовом рынке и купит фьючерсные контракты, чтобы закрыть фьючерсные позиции. В итоге он получит за товар цену, равную 122000 руб. за тонну. Почему продавец будет иметь именно такой результат?

Задание 23

Швейцарская фирма «Инк.» поставляет в США товары производственного назначения. Валютный менеджер фирмы, ожидая платеж в 200.000 долларов США через шесть месяцев и опасаясь падения курса доллара, заключает форвардный контракт с банком на продажу долларов за швейцарские франки. Каков «справедливый» курс форвардного контракта и какую сумму в швейцарских франках получит экспортер через шесть месяцев, если:

USD/CHF = 1,5520-40;

шестимесячная евродолларовая ставка r USD = 64 -6/ процентов годовых;

шестимесячная ставка по швейцарскому франку r CHF = 3% -4 процентов годовых;

срок (t) форвардного контракта = 180 дней.

Задание 24

Швейцарская фирма «Инк.» поставляет в США товары производственного назначения. Валютный менеджер фирмы, ожидая платеж в 300.000 долларов США через шесть месяцев и опасаясь падения курса доллара, заключает форвардный контракт с банком на продажу долларов за швейцарские франки. Каков «справедливый» курс форвардного контракта и какую сумму в швейцарских франках получит экспортер через шесть месяцев, если:

USD/CHF = 1,5520-40;

шестимесячная евродолларовая ставка r USD = 64 -6/ процентов годовых;

шестимесячная ставка по швейцарскому франку r CHF = 3% -4 процентов годовых;

срок (t) форвардного контракта = 180 дней.

Задание 25

Рассчитайте, пожалуйста, показатели факторов воздействия рисков организации на основе следующих данных: величина выработки продукции (ВП) составляет 33 млн рублей; среднегодовая стоимость основных фондов (ОФ) 28 млн рублей; численность персонала организации (Ч) 900 человек.

Задание 26

Рассчитайте, пожалуйста, эффект и эффективность от реализации мероприятий по управлению рисками, если известны данные о затратах и планируемых результатах по реализации мероприятий по управлению рисками. Затраты на приобретение

программного обеспечения – 2,5 млн рублей; стоимость обучения персонала – 250 тыс. рублей; фонд заработной платы сотрудников на реализацию мероприятий по минимизации рисков – 290 тыс. рублей. Общая величина потерь от воздействия риска – 2,8 млн рублей. В результате реализации мероприятий потери снизятся на 80%.

Задание 27

Рассчитайте, пожалуйста, показатели факторов воздействия рисков организации на основе следующих данных: величина выработки продукции (ВП) составляет 28 млн рублей; среднегодовая стоимость основных фондов (ОФ) 19 млн рублей; численность персонала организации (Ч) 500 человек.

Задание 28

Рассчитайте, пожалуйста, эффект и эффективность от реализации мероприятий по управлению рисками, если известны данные о затратах и планируемых результатах по реализации мероприятий по управлению рисками. Затраты на приобретение программного обеспечения – 2,9 млн рублей; стоимость обучения персонала – 220 тыс. рублей; фонд заработной платы сотрудников на реализацию мероприятий по минимизации рисков – 190 тыс. рублей. Общая величина потерь от воздействия риска – 1,8 млн рублей. В результате реализации мероприятий потери снизятся на 70%.

Шкалаоцениванияустныхответовназачетеподисциплине

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	5+	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации
		Личностные качества	Ярко выражены
	5	Знания по всем вопросам темы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы
		Личностные качества	Выраженные профессионально-личностные качества
	5-	Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы
		Личностные качества	Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами
Базовый (средний)	4+	Знания по всем разделам темы	Систематизированные и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в

		Личностные качества	рамках темы Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
	4	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточно полные и систематизированные Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
	4-	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточные Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минимальный (низкий)	3+	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания
	3	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Недостаточно полный объем Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий
	3-	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Фрагментарные знания Низкий уровень культуры исполнения заданий
	2	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания результатов тестирования и практикоориентированных заданий

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
(5) – «отлично»	80-100 %
(4) – «хорошо»	65-79%
(3) – «удовлетворительно»	50-64%
(2) – «неудовлетворительно»	Менее 50%

4.4. Методические материалы

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля

являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Зачет является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе Красногорского филиала РАНХиГС.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи зачета. К зачету допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5.Методические материалы для освоения дисциплины

Основными формами обучения студентов являются лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

При изучении дисциплины используются следующие формы работы:

1.Лекции, на которых рассматриваются основные теоретические вопросы данной дисциплины. Посещаемость лекций входит в балльную оценку по дисциплине и контролируется преподавателем.

2. Практические занятия, на которых проводится опрос по теоретическим вопросам изучаемых тем, разбираются проблемные ситуации, решаются задачи. Посещаемость практических занятий входит в балльную оценку по дисциплине.

При подготовке к практическому занятию следует:

- использовать рекомендованные преподавателями учебники и учебные пособия - для закрепления теоретического материала;

- разобрать, совместно с другими студентами, обсудить вопросы по теме занятия.

За работу на практическом занятии, исходя из продемонстрированных знаний, умений и навыков, студенты могут набрать определенное количество баллов.

Практические занятия являются существенной составляющей учебного процесса.

Практические занятия призваны обеспечить углубленное изучение курса, привить

обучающимся навыки самостоятельного решения практических заданий и анализа учебной информации, сформировать и развить у студентов научное мышление, умение активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать свое мнение.

Цель занятий состоит в уяснении, усвоении и закреплении студентами теоретических знаний. На практических занятиях студенты учатся творчески мыслить, аргументировать и отстаивать свою позицию, правильно и доходчиво излагать свои мысли перед аудиторией, овладевать культурой речи.

В ходе практического занятия, в первую очередь, студенты обсуждают теоретические вопросы. Затем учащиеся сообщают варианты выполненных заданий самостоятельной работы

Выступление на занятии должно удовлетворять следующим требованиям:

1) четкое изложение теории рассматриваемого вопроса, анализ его основных положений;

2) выдвигаемые теоретические положения должны подкрепляться практическими примерами;

3) завершать ответ должны собственные выводы студента.

Важно, чтобы каждый студент стремился к активному участию в обсуждении проблем и решении задач.

На практическом занятии преподаватель может дать новые дополнительные задачи, которые необходимо решить здесь же, и тем самым проверить, насколько глубоко освоены теоретические вопросы по теме и практический материал.

3. Самостоятельная работа. В самостоятельную работу студентов входит:

- подготовка к практическому занятию (освоение теоретического материала, подготовка самостоятельных работ, проблемные вопросы);

- выполнение заданий преподавателя;

- знакомство с дополнительной литературой и со статистическими данными по изучаемым проблемам.

Самостоятельная работа студентов является неотъемлемой частью процесса обучения, специфическим педагогическим средством организации и управления самостоятельной деятельностью студентов в учебном процессе.

Самостоятельная работа может быть представлена как средство организации самообразования и воспитания самостоятельности как личностного качества. Как явление самовоспитания и самообразования самостоятельная работа студентов обеспечивается комплексом профессиональных умений студентов, в частности умением осуществлять планирование деятельности, искать ответ на непонятное, неясное, рационально организовывать свое рабочее место и время.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений.

Самостоятельная работа выполняет ряд функций:

- развивающую;

-информационно-обучающую (аудиторные занятия, не подкрепленные самостоятельной работой, становятся малорезультативными);

- ориентирующую и стимулирующую;

- воспитывающую;

- исследовательскую.

Виды самостоятельной работы, выполняемые в рамках данного курса:

1. Конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;
2. Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературы) и подготовка практических заданий, участие в тематических дискуссиях;
3. Выполнение индивидуальных работ;
4. Решение практических заданий;
5. Моделирование или анализ конкретной ситуации.

Студентам рекомендуется с самого начала освоения данного курса работать с литературой и предлагаемыми заданиями в форме подготовки к очередному аудиторному занятию. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории. Можно отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по данному курсу имеют определенную специфику. При освоении данного курса студент может пользоваться библиотекой вуза.

Задания для самостоятельной подготовки

Раздел 1. Концептуальные аспекты управления рисками в современных организациях

Тема 1.1. Природа возникновения и воздействия рисков

На основе данных отдельной организации проведите зонирование областей потерь по степени воздействия рисков. В качестве варианта организации можно рассмотреть данные Приложения 1.

Тема 1.2. Качественные аспекты и стандартизация управления рисками в организации

Проведите сравнительный анализ стандартов в области управления рисками: FERMA, ERMCOSO, Австралийско-Новозеландский стандарт.

Раздел 2. Технологии анализа и оценки рисков в современных организациях

Тема 2.1. Идентификация, анализ и систематизация рисков

Сформируйте систему рисков и постройте карту рисков на примере одной из организаций.

Тема 2.2. Методы количественной оценки рисков организации

Задание 1.

Рассчитайте ожидаемое значение чистой настоящей стоимости, а также среднеквадратическое отклонение и коэффициент вариации для инвестиционных проектов, «дерево событий» одного из которых приведено на рис. А, а сценарии реализации второго — на рис. В; при i = 10%.

Задание 2.

Поясните особенности и отличия измерения риска на основе дерева событий (см. рис. А) и сценариев будущего развития (см. рис. В).

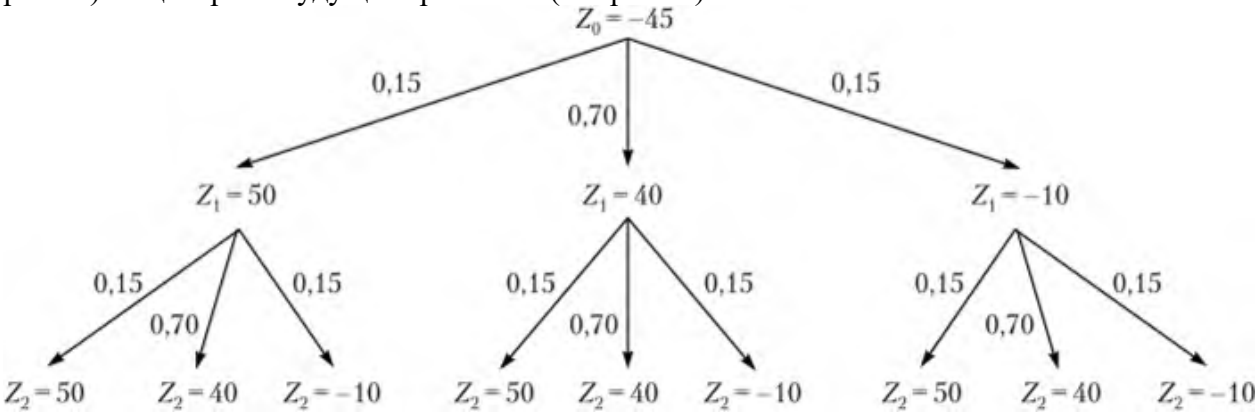


Рис. А. Дерево событий при реализации инвестиционного проекта

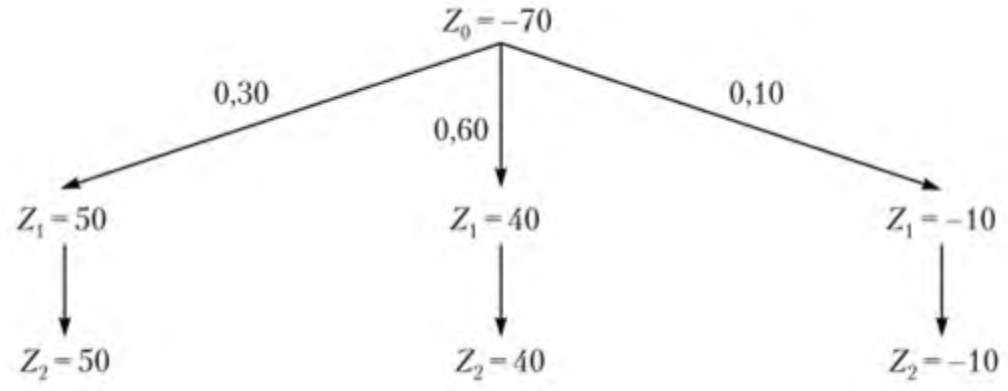


Рис. В Сценарии будущего развития экономической ситуации при реализации инвестиционного проекта

Задание 3.

Задайте денежные потоки и приведите конкретный пример построения и использования дерева событий для оценки риска инвестиционного проекта, поясните смысл полученных результатов.

Раздел 3. Управление рисками в системе риск-менеджмента компании

Тема 3.1. Выбор стратегии и тактики управления рисками

Изучите, пожалуйста, практику управления рисками российских и зарубежных корпораций и приведите примеры активного и пассивного управления рисками.

Тема 3.2 Методы управления рисками организации: сущность, возможности использования

Задание.

Используя возможности пакета Microsoft Excel и учитывая, что денежные потоки выражены в тыс. руб., проведите анализ следующих сценариев будущего развития условного инвестиционного проекта:

- • оптимистический сценарий: Z= (-10 000, 4500, 4500, 4500), *i = 5%;*
- • пессимистический сценарий: Z = (-10 000, 3500, 3500, 3500), *i* = 7%;
- • наиболее вероятный сценарий: Z = (-10 000, 4000, 4000, 4000), *i* = 6%.

Рассчитайте ожидаемое значение чистой настоящей стоимости и другие меры риска (стандартное отклонение, коэффициент вариации), если вероятности реализации оптимистического и пессимистического сценариев составляют по 10% каждая. Заполните таблицу.

Результаты расчетов ожидаемой чистой настоящей стоимости и риска по методу сценариев, тыс. руб.

Сценарий		г,		Z_T	*i,%*	*NPV*	Вероятность	Ожидаемое значение *NPV*	Риск	
									ст,7>Г	^{a}NPV
Оптимистический	?	?	?	?	?	?	?	?	?	-
Наиболее вероя тный	?	?	?	?	?	?	?	?	?	-
Пессимистический	?	?	?	?	?	?	?	?	?	-
Итого								?	?	?

Тема 3.3. Контроль и оценка эффективности мероприятий по управлению рисками

Задание.

Предположим, что некоторая фирма рассматривает выпуск плазменных телевизоров с частотой 800 Гц и встроенными современными техническими возможностями. Известна стоимость строительства и оборудования цеха по выпуску телевизоров данного класса, которая составляет 40 000 тыс. руб., а его производственная мощность — 4000 телевизоров в год. Маркетинговое исследование рынка позволило выделить три возможных сценария будущего развития, определяемые возможной конъюнктурой на соответствующем сегменте рынка телевизоров. Для каждого из этих сценариев определены цены и объемы продаж, объемы условно-постоянных и условно-переменных расходов, а также выделена ставка расчетного процента с учетом инфляции и премии за риск.

Исходные данные проекта по сценариям

Сценарий	Пессимистический	Наиболее вероятный	Оптимистический
Цена продажи, тыс. руб.	25	30	35
Объем продаж, шт.	3000	3400	3800
Условно-переменные расходы, тыс. руб. за штуку	18	16	143
Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	8000	7000	6000
Ставка расчетного процента, %	20	17	15

Период полезного использования составляет три года. Ради простоты полагаем, что в рамках каждого выделенного сценария чистые доходы одинаковы в течение периода полезного использования проекта. Используя приведенные исходные данные, выполните следующие задания:

- а) определите денежные потоки в условиях каждого сценария;
- б) задайте вероятности реализации каждого сценария и определите ожидаемое значение чистой настоящей стоимости и различные меры риска (дисперсию, стандартное отклонение, коэффициент вариации);
- в) используя полученные меры риска, поясните возможности рекомендации данного проекта к исполнению с учетом ожиданий менеджера;
- в) поясните условия подготовки и обоснования рискового решения на примере данного проекта.

6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет”

6.1. Основная литература

1. Белов, П. Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч.: учебник и практикум для вузов / П. Г. Белов. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 211 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02606-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/451702.

2. Вяткин, В. Н. Риск-менеджмент: учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 365 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-3502-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/469020 .

3. Основы риск-менеджмента / М. Кроуи, Д. Гэлаи, В. Б. Минасян, Р. Марк. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 390 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02578-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468418.

4. Касьяненко, Т. Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе: учебник и практикум для вузов / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 381 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00375-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL:

5. Рыхтикова Н. А. Анализ и управление рисками организации: учебное пособие/ Н. А. Рыхтикова. – 3-е изд. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 248 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – Текст: электронный. – URL: https://znanium.com/catalog/product/1659054/ - Режим доступа: по подписке./bcode/468977.

6.2. ***Дополнительная литература***

1. Воронцовский, А. В. Управление рисками: учебник и практикум для вузов / А. В. Воронцовский. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 485 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12206-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/469401.

2. Жуковский, В. И. Оценка рисков и многошаговые позиционные конфликты: учебное пособие для вузов / В. И. Жуковский, М. Е. Салуквадзе. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08782-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/474143 .

3. Пименов, Н. А. Управление финансовыми рисками в системе экономической безопасности: учебник и практикум для вузов / Н. А. Пименов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 326 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04539-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468945.

4. Управление финансовыми рисками: учебник и практикум для вузов / И. П. Хоминич [и др.]; под редакцией И. П. Хоминич. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 569 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13380-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/458713.

5. Рягин, Ю. И. Рискология в 2 ч. Часть 1 : учебник для вузов / Ю. И. Рягин. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 255 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01680-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/472087.

6. Чертыковцев, В. К. Математическая теория рисков в социально-экономической сфере: учебник для вузов / В. К. Чертыковцев. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 104 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14457-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/477661.

6.3. Нормативные правовые документы.

1. Гражданский Кодекс РФ.
2. Налоговый кодекс РФ.

3. ГОСТ Р ИСО 51901.21-2021 Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент риска. Реестр риска. Общие положения».
4. ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009 Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент риска. Термины и определения».
5. ГОСТ Р ИСО 31000-2019 Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент риска. Принципы и руководство»
6. ГОСТ Р 58771-2019 Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент риска. Технологии оценки риска».
7. ГОСТ Р 51901.22-2012 Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент риска. Реестр риска».
8. ГОСТ Р ИСО/МЭК 27005-2010 Национальный стандарт Российской Федерации "Информационная технология. Методы и средства обеспечения безопасности. Менеджмент риска информационной безопасности".
9. ГОСТ Р 51901.1-2002 (с поправкой) Государственный стандарт Российской Федерации «Менеджмент риска. Анализ риска технологических систем».
10. ГОСТ Р 54869-2011 Национальный стандарт Российской Федерации «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом».
11. ГОСТ Р 56275-2014 Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент рисков. Руководство по надлежащей практике менеджмента рисков проектов».
12. ГОСТ Р 51901.3-2007 (МЭК 60300-2:2004) Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент риска. Руководство по менеджменту надёжности».
13. ГОСТ Р 53647.1-2009 Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент непрерывности бизнеса. Часть 1. Практическое руководство».
14. ГОСТ Р ИСО 21504-2016 Национальный стандарт Российской Федерации «Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов».
15. Р50.1.095-2014 Рекомендации по стандартизации «менеджмент непрерывности бизнеса. Руководство по организации восстановления после инцидента».

6.4. ***Интернет-ресурсы.***

1. http://docscntd.ru
2. http://pwc.ru
3. https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf
4. https://www.e-disclosure.ru/
5. http://www.consultant.ru
6. http://www.intelpro.ru
7. http://www.gaap.ru
8. http://e-management.newmail.ru
9. http://www.gks.ru/
10. http://www.minfin.ru

6.5. Иные источники.

Периодические издания

1. Российская газета. Специальный тематический выпуск «Экономика».
2. Журнал «Вопросы экономики».

3. Журнал «Креативная экономика».
4. Журнал «Эксперт».

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

- специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);
- техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением;
- экраном для демонстрации презентаций и фильмов;
- учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт).

Для проведения занятий используется демонстрационное оборудование и учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, содержащиеся в материалах лекционных и семинарских занятий.

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт http://www.biblio-online.ru • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2020 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710001		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2020
Организация: Публичное акционерное общество "ГОСТИНИЧНЫЙ КОМПЛЕКС "ЯЛТА-ИНТУРИСТ"	по ОКПО	00718588		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	9103007928		
Вид экономической деятельности: Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания	по ОКВЭД 2	55.10		
Организационно-правовая форма / форма собственности: Публичные акционерные общества / Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	12247	16	
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ	384		

Местонахождение (адрес): 298600, Крым респ, Ялта г, Дражинского ул, д. № 50

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту [X] ДА [ ] НЕТ

Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора: "КОНСАЛТИНГОВАЯ ФИРМА "АНАЛИТИКА" ООО

Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора	ИНН	5263027315
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора	ОГРН/ ОГРНИП	1025204420394

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	3	5	12
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	715 892	802 260	866 390
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	319 487	286 607	286 607
	Отложенные налоговые активы	1180	1 791	7 722	12 362
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	1 037 173	1 096 594	1 165 371
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	25 149	27 645	25 682
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	250	-	1 380
	Дебиторская задолженность	1230	494 581	252 640	374 061
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	32 880	43 358
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	76 796	75 517	2 549
	Прочие оборотные активы	1260	34	568	641
	Итого по разделу II	1200	596 810	389 250	447 671
	БАЛАНС	1600	1 633 983	1 485 844	1 613 042

4q>IU 0711101 c.2

nO!ICHett:""	Ha-eH<IBiiHM OOUJaTen11	KQQ	Ha31 2020r.	Ha31 201Qc	l-la 31.QeG6pR 2018r.
	IIACCIIB Dl KAmtTAflll PEJEPBbl YcraSHblii ocanOITan (CIIIaQCNHblii an,,.an. fCTaBHhliicj>oHII, Blla.<lbITOBapOOI!Oi}	1310	546	435546	435546
	Cc6crBeHH.... """4'M·B bley aiRjllO!tepoa	1320	-	-	-
	n 41!KIC38Heo6opoTHbV(....,_,8	1340	-	-	-
	Ao6aaooatboii JCillllml11 {6e>nepeoll""")	1350	e69541	6611541	B8Q 541
	PelepaHblii ocanOITan	1360	1358	1358	1358
	HacrtpeAI!MHHa11npoo6Wib(biNii y6blTCIIC)	1370	213149	(12114891	[472446
	11roro no PiUllOJTY II	1300	1319	976956	63311911
	rv..nonrOCP04HbiE 06JI3ATEJIbCTBA 3a MHwe cpejiCTIiil	1410	-	-	7117 500
	O—no x HH●'" Hanoroaw c6luaTertbcraa	1420	-	-	-
	o61oaTenbC111a	1430	-	-	-
	npcoaoe OliA3aTMbCTBa	1450	-	-	-
	11roro no PiUllOJTY IV	1400	-	-	7117 500
	V. KPAT110C PO'IHbiE 06JI3ATEnbCTBA 3aeMHwe cpejiCTIiil	1510	:!42454	444111	7346
	KpeAMTOpcL'IR laQOIIIIteHHOCno	1520	71756	64771	174089
	A...yxQQW6y.YI!!!X nepooQQOa	1530	-	-	-
	O—o6liIaTenbCTIIa	1540	1111	6	-48
	nIIE!' 06A3aTE!flbCT'Ba	1550	-	-	-
	11roro no palo!!I!JIY V	1500	314389	508888	181-483
	6AJ1AHC	1700	1633983	1485844	1 613042

Руководитель _____ (подпись) Новожилов Михаил Леонидович (расшифровка подписи)

31>Gpra2021Г

Отчет о финансовых результатах

за Январь - Декабрь 2020 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710002		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2020
Организация: Публичное акционерное общество "ГОСТИНИЧНЫЙ КОМПЛЕКС "ЯЛТА-ИНТУРИСТ"	по ОКПО	00718588		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	9103007928		
Вид экономической деятельности: Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания	по ОКВЭД 2	55.10		
Организационно-правовая форма / форма собственности: Публичные акционерные общества / Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	12247	16	
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2020 г.	За Январь - Декабрь 2019 г.
	Выручка	2110	679 952	735 778
	в том числе: Предоставление объектов имущества в аренду		679 933	735 380
	Прочее		19	398
	Себестоимость продаж	2120	(241 156)	(289 688)
	в том числе: Аренда, комунальные и эксплуатационные расходы		(78 187)	(79 152)
	Амортизация		(93 877)	(96 004)
	Строительство, благоустройство, ремонт		(60 631)	(101 165)
	Прочее		(8 461)	(1 337)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	438 796	446 090
	Коммерческие расходы	2210	(2 720)	(4 185)
	Управленческие расходы	2220	(22 140)	(32 621)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	413 936	409 284
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	5 585	6 966
	Проценты к уплате	2330	(46 755)	(72 686)
	Прочие доходы	2340	4 252	31 514
	Прочие расходы	2350	(3 737)	(7 408)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	373 281	367 670
	Налог на прибыль	2410	(31 069)	(20 006)
	в том числе: текущий налог на прибыль	2411	(25 138)	(20 006)
	отложенный налог на прибыль	2412	(5 931)	-
	Прочее	2460	426	(4 707)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	342 638	342 957

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2020 г.	За Январь - Декабрь 2019 г.
	СПРАВОЧНО Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	342 638	342 957
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель _____ **Новожилов Михаил Леонидович**
(подпись) (расшифровка подписи)

31 марта 2021 г.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

Разделы рабочей программы дисциплины 2,4,5 и 7 дополнить и изложить в следующей редакции:

2.1. Объем дисциплины

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ): лекции, практические занятия, самостоятельная работа с применением ЭО и ДОТ.

2.3. Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	**Формат проведения**
Лекционные занятия	С применением ЭО и ДОТ
Практические занятия	С применением ЭО и ДОТ
Самостоятельная работа	С применением ЭО и ДОТ
Промежуточная аттестация	С применением ЭО и ДОТ
Формы текущего контроля	**Формат проведения**
Тестирование	В системе дистанционного обучения (СДО)
Выполнение практико-ориентированных заданий	В системе дистанционного обучения (СДО)
Эссе	В системе дистанционного обучения (СДО)
Ответ на практическом занятии, участие в дискуссии	В системе дистанционного обучения (СДО)

Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется согласно размещенному регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

С применением ДОТ проводятся тестирования, выполнение практико-ориентированных заданий, консультирование обучающихся. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

− при проведении занятий лекционного типа (с ДОТ): тестирование (ДОТ);

− при проведении занятий семинарского типа (с ДОТ): опрос (видеоконференция в Microsoft Teams, асинхронный режим, синхронный режим, выполнение письменных работ в СДО; преподаватель, реализующий дисциплину, определяет самостоятельно планы семинарских занятий;

− при контроле результатов самостоятельной работы студентов (с ДОТ): эссе / тестирование (ДОТ);.

4.1.2. Зачет / экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Зачет / экзамен проводится с использованием электронного обучения с использованием всех возможных средств дистанционного взаимодействия и базы СДО Академии.

4.4. Шкала оценивания.

4.4.1. Шкала оценивания дисциплины

Форма текущего контроля и промежуточной аттестации	**Критерии оценивания**
Практические занятия (ДОТ)	Критерии оценивания по теме занятия и другие виды текущего контроля: правильность и полнота устного и\или письменного ответа согласно плану семинарского занятия, аргументированность позиции, расчетов и т.д. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Тестирование (ДОТ)	Проводится по каждой теме дисциплины либо применяется итогвоое тестирование. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Зачет / экзамен	Критерии оценивания и форма проведения устанавливается разработчиком он-лайн курса

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1. Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям практического (семинарского) типа

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с темой занятия и просмотра размещенных учебных и учебно-методических материалов, привязанных к существующему расписанию занятий и осваивающихся обучающимися в соответствии с этим расписанием, видео-лекций, размещенных в ДОТ. Тщательное продумывание и изучение основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, чтения текстов, выложенных в ДОТ. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

7.1. Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: Лекционные, практические занятия и самостоятельная работа проводятся с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Учебные и учебно-методические материалы размещены в системе дистанционного обучения: https://lms.ranepa.ru. В системе дистанционного обучения https://lms.ranepa.ru. могут быть размещены тексты для использования в рамках практических занятий как с использованием, так и без использования ЭО и ДОТ.

7.2. Программноеобеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
Московский областной филиал

Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.ДВ.06.01 Документационное обеспечение управленческой деятельности
(код и наименование РПД)

магистр
(уровень образования)
по направлению подготовки
38.04.02 «Менеджмент»
(код, наименование направления подготовки)
Деловое администрирование

очная,заочная
(форма(формы) обучения)

Год набора – 2023

Красногорск, 2022г.

Автор – составитель:
к.э.н., доцент. кафедры менеджмента Лебедева О. Е.
(ученое звание, ученая степень, должность (Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой:
к.п.н., доцент, зав. кафедрой менеджмента Выпряжкина И.Б.
(ученое звание, ученая степен (Ф.И.О.)

Рабочая программа дисциплины *«*Документационное обеспечение управленческой деятельности*»* рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента

(наименование структурного подразделения)

протокол от «01» августа 2022 г. № 08.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……4
3. Содержание и структура дисциплины……..5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине……..9
5. Методические материалы для освоения дисциплины……...51
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"…….…....45
6.1. Основная литература……..…45
6.2. Дополнительная литература……..…45
6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация……..45
6.4. Интернет-ресурсы……..46
6.5. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……47

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина «Документационное обеспечение управленческой деятельности» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКр-4	Организация бизнес-контактов, формирование информационных потоков и взаимодействия организации и внешней среды, подготовка, проведение и: обслуживание мероприятий (совещаний, заседаний, переговоров, конференций и т.п.), составление и оформление документации в сфере кооперации и сотрудничества;	2	2 этап

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Профессиональные действия (ОТФ)[1]	Код компонента компетенции	Результаты обучения
-Коммуникационная деятельность в бизнесе: -Управление процессами и проектами в организации; -Разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений);	ПКр-4	• на уровне знаний: законодательство Российской Федерации о системе стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу, организационно-распорядительная документация, требования к оформлению документов, методы поиска информации, способы оценки информации. основные принципы организации делопроизводства и документооборота в организации;
		на уровне умений *(типовые действия выполняются по заданному алгоритму)*: находить и анализировать информацию , использовать полученные знания по делопроизводству в практике управления;
		- на уровне навыков *(типовые действия выполняются автоматически, без* воспроизведения алгоритма): документального оформления решений (локальных актов) в управлении организацией. составления нормативных и правовых документов, относящихся к профессиональной сфере

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

3.

Общий объем дисциплины Б1.В.ДВ.06.01 «Документационное обеспечение управленческой деятельности» 3 ЗЕТ, 108 академических часа (или 81 астрономических часов), на контактную работу по очной форме обучения отводится 40 ч. (30 астрономических часов): 16ч (12 астр.ч.) – лекции, 24ч (18 астр.ч.) – практические занятия, на самостоятельную работу обучающихся – 64ч (48 астр.ч.).,по заочной форме на контактную работу отводится 12 часов (астр. ч): 4 ч. (3 астр.ч.), – лекции, 8 ч.(6 астр.ч.) –практические, на самостоятельную работу обучающихся – 96ч (72 астр.ч.).

Дисциплина «Б1.В.ДВ.06.01«Документационное обеспечение управленческой деятельности» изучается на 2 курсе в 3 семестре студентами очной формы обучения. Изучение дисциплины опирается на знания, умения и навыки, полученные в предшествующие периоды обучения. дисциплин Информационно- аналитические технологии в бизнесе, Правовая среда бизнеса, Правовое обеспечение управления, Дисциплина «Б1.В.ДВ.06.01«Документационное обеспечение управленческой деятельности» предшествует изучению дисциплин Цифровая трансформация в бизнесе, Производственная практика (практика по профилю профессиональной деятельности (организационно-управленческий профиль), Производственная практика (преддипломная практика), Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работы.

4. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Документ и системы документации	16	2		4		14	О,Т,З
Тема 2	Организация работы с документами. Документооборот. Информация	16	2		4		12	О,Т,З
Тема 3	Унификация и стандартизация документов	16	4		4		14	О,Т, З
Тема 4	Культура деловой письменной речи и язык служебных документов	16	4		6		12	О,Т,З
Тема 5	Современные информационные технологии в делопроизводстве	20	4		6		12	О,Т,З
	Консультация перед промежуточной аттестацией	2						
Промежуточная аттестация		4						Зачет с оценкой
Всего		108	16		24		64	

Заочная форма обучения								
Тема 1	Документ и системы документации	21,5	0,5		1		20	О,Т,З
Тема 2	Организация работы с документами. Документооборот. Информация	19,5	0,5		1		18	О,Т,З
Тема 3	Унификация и стандартизация документов	21	1		2		18	О,Т, З
Тема 4	Культура деловой письменной речи и язык служебных документов	23	1		2		20	О,Т,З
Тема 5	Современные информационные технологии в делопроизводстве	23	1		2		20	О,Т,З
	Консультация перед промежуточной аттестацией							
Промежуточная аттестация								Зачет с оценкой
Всего		108	4		8		96	

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: : опрос (О), тестирование (Т), задание (З)

Содержание дисциплины

Тема 1. Документ и системы документации

Понятие документа и делопроизводства. Функции документа. Стандартизация документа. Государственный стандарт РФ ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов».

Тема 2. Организация работы с документами. Документооборот. Информация

Организация работы с документами. Документооборот. Информация. Систематизация документов и их хранение. Организация делопроизводства в учреждении/организации.

Тема 3. Унификация и стандартизация документов

Унификация и стандартизация управленческих документов. Основные правила оформления управленческих документов. Состав реквизитов документов и требования к их оформлению. Требования к бланкам документов. Особенности составления и оформления организационно-распорядительных документов. Система организационно-правовой документации. Особенности составления и оформления справочно-информационных и справочно-аналитических документов. Служебная корреспонденция. Документы по личному составу и ведение кадровой документации.

Тема 4. Культура деловой письменной речи и язык служебных документов

Основные аспекты культуры деловой речи. История русской деловой письменности и история развития документа. Интернациональное и национальное в служебном документе. Стандартизация языка документа. Языковые требования к оформлению

реквизитов документа. Языковое оформление личных документов. Деловое письмо: виды и языковое оформление. Редактирование текста служебного документа

Тема 5. Современные информационные технологии в делопроизводстве

Нормативно-методическое и правовое обеспечение стандартизации и автоматизации делопроизводства. Основные понятия электронного делопроизводства. Системы автоматизации делопроизводства. Электронное документирование. Электронный документооборот.

5. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

В ходе реализации дисциплины «Б1.В.ДВ.06.01«Документационное обеспечение управленческой деятельности» _ используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Документ и системы документации	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 2. Организация работы с документами	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 3. Унификация и стандартизация документов.	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 4. Культура деловой письменной речи и язык служебных документов .	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 5. Современные информационные технологии в делопроизводстве .	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания

Зачет с оценкой проводится в форме устного опроса и/или тестирования с применением следующих методов (средств):

Для проверки знаний - вопросы.

Для проверки умений - тесты.

Для проверки навыков практического применения методов деловой коммуникации – практико-ориентированные задания.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Задание для текущего контроля и проведения промежуточной аттестации должны быть направлены на оценивание:

1. уровня освоения теоретических понятий, научных основ профессиональной деятельности;

2. степени готовности обучающегося применять теоретические знания и профессионально значимую информацию, сформированности когнитивных умений.

3. приобретенных умений, профессионально значимых для профессиональной деятельности.

Задания для оценивания когнитивных умений (знаний) должны предусматривать необходимость проведения аттестуемым интеллектуальных действий:

– по дифференциации информации на взаимозависимые части, выявлению взаимосвязей между ними и т.п.;

– по интерпретации и творческому усвоению информации из разных источников, ее системного структурирования;

– по выявлению значения предмета учебной дисциплины для достижения конкретной цели, на основе проникновения в суть общественных явлений и процессов;

– по комплексному использованию интеллектуальных инструментов учебной дисциплины для решения учебных и практических проблем.

При составлении заданий необходимо иметь в виду, что они должны носить практико-ориентированный комплексный характер, быть направлены на формирование и закрепление профессиональных компетенций. Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучаемых и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, проверкой конспектов лекций, периодическим опросом слушателей на занятиях.

Формы, методы и периодичность текущего контроля определяет преподаватель. Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Промежуточная аттестация по дисциплине «Б1.В.ДВ.06.01«Документационное обеспечение управленческой деятельности» __» проводится в форме зачета с оценкой. На зачете оценивается уровень освоения дисциплины и степень сформированности компетенций.

При текущем и промежуточном контроле уровень освоения учебной дисциплины и степень сформированности компетенции определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»:

«ОТЛИЧНО» – обучаемый показывает высокий интеллектуальный и профессиональный уровень, глубокое и всестороннее знание предмета, целостное представление о системе знания, владеет методологией теоретических и экспериментальных исследований в области цифровой трансформации бизнеса, компетентно определяет их значение для обеспечения деятельности экономической сферы общества, аргументировано и логично излагает материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных экономических явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«ХОРОШО» – обучаемый показывает свой интеллектуальный и профессиональный уровень, твердо знает предмет учебной дисциплины, имеет общее представление о системе знания, о методологии теоретических и экспериментальных исследований в области цифровой трансформации бизнеса, логично излагает изученный материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных экономических явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – обучаемый показывает свой профессиональный уровень, в основном знает предмет учебной дисциплины, имеет определенное представление о ее учетно-аналитических областях, об актуальных проблемах цифровой трансформации бизнеса, фрагментарно излагает изученный материал и ситуативно увязывает с предстоящей профессиональной деятельностью.

«НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – степень освоения учебной дисциплины обучаемым не соответствует критериям, предъявляемым к оценке «удовлетворительно».

Тема 1 «*Документ и системы документации*»

Опрос Вопросы:

1. Понятие документа, классификация документов.
2. Внешние признаки документа.
3. Юридическая сила документа.
4. Факторы, определяющие состав документов в организации.
5. Цели классификации документов
6. Формы организации делопроизводства в учреждениях.
7. Цели и задачи службы делопроизводства, функции, права, ответственность.
8. Инструкция по делопроизводству в организации.

Задание 1. Начертите на плотной бумаге (ватман) формата А4, в масштабе 1:1, формуляры углового и продольного бланков с указанием номеров реквизитов на лицевой стороне, а наименований реквизитов – на оборотной.

Задание 2. Оформите макет бланка письма (угловое расположение реквизитов штампа бланка):ОАО «Мосторг».

Справочные данные об организации: Москва, 131564, Краснопресненскаянаб. , 15;телеграф: Мосторг; телефон: 265-45-51 .

Р 1 с N2 53780 в Краснопресненском филиале Московского коммерческогобанка,МФО 26894, код ОКПО 985623, ОГРН 345123789023, ИНН/КПП
4500583453/02387560.

Задание 3. Оформите макет бланка письма (продольное расположение реквизитовштампа бланка), составив самостоятельно необходимые реквизиты.

Задание 4. Оформите макет бланка конкретного вида документа (приказа) с угловым расположением реквизитов: товарный знак или эмблема предприятия (по вашему усмотрению) АО «Березка», приказ, дата приказа и его номер, г. Константиновск.

Задание 5. Оформите макет бланка конкретного вида документа (протокола) с продольным расположением реквизитов: ОАО «ГАЗ», протокол, дата заседания, номер протокола, г. Константиновск.

Задание 6.

1. Составьте приказ об утверждении инструкции по делопроизводству в организации.
2. Составьте формуляр-образец должностной инструкции, раскройте основные разделы инструкции, расскажите об обязанностях руководителя службы делопроизводства.

Тема 2 « Организация работы с документами. Документооборот. Информация**»**

Дискуссия

1. Значимость информации в делопроизводстве, основные требования, предъявляемые к информации.
2. Централизация приема и отправки корреспонденции – важнейшее условие оптимизации документооборота.
3. Организация документооборота в организации: понятие документооборота, его количественные и качественные характеристики.

Задание 1. Оформите макет бланка должностного лица (мэр вашего города), составив необходимые реквизиты.

Задание 2. Оформите реквизит «адресат»:

а) флаговым способом:

1. Министерство по налогам и сборам Начальник отдела планирования Краснов В.
И.
2. Директор 000 «Орбита-сервис» Соколов В. Ф. 125789, г. Смоленск, ул.
Центральная, 28.
3. Чугунова Т.Д. , 123456, Москва, ул. Автозаводская, д. 23, кв. 12;

б) центрированным способом:

4. Воронежский государственный университет Факультет журналистики Зав . кафедрой профессор Вяземский В. В.

5. Документ направляется в два адреса: 1) АО «Белый ветер» Генеральный директор Жуков М. И.; 2) приборостроительный завод «Электрон» Отдел маркетинга Ст. менеджер Л. Э. Соколова.

Задание 3. Оформите гриф утверждения:

а) флаговым способом:

1. Утверждаю Директор 000 «Лакмин» В. А. Тимофеев «15 » марта 2010 года.
2. Утверждено Протокол заседания Совета директоров N212 от 23 марта 2010 года.

б) центрированным способом:

3. Утверждено Решение общего собрания акционеров N207 от 12 мая 2010 года.
4. Документ утвержден двумя должностными лицами:
1) Утверждаю Директор АО «Протон» Г. И. Борисов « 12» апреля 2010 года.
2) Утверждаю Директор АО «Квант» В.И.Долгов «13» апреля 2010 года.

Задание 4. Оформите название вида документа и заголовок к тексту этого документацентрированным и флаговым способами, употребив нужный падеж:

а) приказ о введении инструкции по противопожарной безопасности;б) протокол о заседании совета по профилактике правонарушений; в) справка о состоянии успеваемости в учебной группе;

г) акт об инвентаризации наличия денежных средств.

Задание 5. Оформите отметку о наличии приложения:

1. Приложение. На 2 л. в 4 экз.
2. Приложение. Государственная система документационного обеспечения управления, 3 экз.
3. Приложение
1. План распределения обучающихся по объектам на 3 л. в 2 экз.
2. Отчет о распределении по объектам на время производственной практики, в 2 экз.на 3 л.

Тема 3 «Унификация и стандартизация документов»

Опрос:

Вопросы:

1. Унификация и стандартизация управленческих документов. Основные правила оформления управленческих документов.
2. Особенности составления и оформления организационно-распорядительных документов.
3. Система организационно-правовой документации.
4. Особенности составления и оформления справочно-информационных и справочно-аналитических документов.
5. Служебная корреспонденция.
6. Документы по личному составу и ведение кадровой документации

Задание 1. Оформите реквизит «подпись». Документ подписывает:

1. Директор Департамента внешних связей Р.А.Ерохина.
2. Начальник следственного отдела, полковник юстиции В.В.Ильин.
3. Директор В. Е. Семенов и начальник финансового управления Я. Э. Королев ЗАО « Факел».
4. Комиссия в составе : председатель комиссии Пономарева В .Л., члены комиссии Потапов Р. Т. , Свиридов Р. В.
5. Два руководителя равнозначных должностей: Начальник департамента информации и печати МИДа России Р. Н. Степанов и Директор департамента по связям с общественностью Минобразования России Л. Е. Новичков.

Задание 2. Оформите гриф согласования:

а) флаговым способом:

1. Согласовано Директор ВО «Продинторг» К. А Перязев «10» апреля 201 О года.
2. Согласовано Протокол N!! Об от 23 марта 2010 года заседания цикловой методической комиссии;

б) центрированным способом:

3. Согласовано Директор Банковского колледжа N2 45 М. А Мохов « 12» апреля2010 года.
4. Согласовано Решение собрания трудового коллектива от 14 апреля 2010 года.

Задание 3. Составить устав организации (предприятия) любой организационно-правовой формы по вашему выбору.

Задание 4. Оформить на уставе необходимые подписи и отметки.

Задание 5. Составить должностную инструкцию юриста предприятия.

Задание 6. Оформить на должностной инструкции необходимые подписи и отметки.

Задание 7. Составить и оформить документ. Распоряжение о повышении квалификации персонала. В связи с переходом на новую систему администрирования и предстоящей аттестации работникам предложено пройти обучение на курсах повышения квалификации; секретарю отдела – предоставить график проведения обучениясотрудников отдела.

Задание8

Оформить «Личную карточку работника» в соответствии со стандартами

Задание 9 Решите Кейс

Прошло заседание инвентаризационной комиссии завода газовой аппаратуры, на котором рассматривался вопрос о результатах инвентаризации по складу № 2 вспомогательных материалов. На заседании было принято постановление об утверждении результатов инвентаризации и отнесения за счет заведующего складом недостачи вспомогательных материалов в сумме 365 тыс. руб., а также зачитаны сличительная ведомость по складу № 2 и объяснительная записка заведующего складом.

1. Какой документ составляется по итогам заседаний комиссий разного рода?
2. Какие реквизиты должен включать данный документ?
3. Сколько структурных частей он предполагает?
4. Какие фактические данные должны быть внесены в этот документ?

Отчетность: решенный кейс

Тема 4 «Культура деловой письменной речи и язык служебных документов»

Дискуссия. Вопросы к обсуждению:

1. Основные аспекты культуры деловой речи
2. Нормативный аспект культуры речи
3. Коммуникативный аспект культуры речи
4. Этический аспект культуры речи

Задание 1. Составить и оформить документ. Распоряжение начальника отдела о надбавках за выслугу лет к окладу в размере 20-30% специалистам отдела.

Задание 2. Составить и оформить документ. Указание о графике отпусков на 2012 год. Для составления графика отпусков предлагается составить списки работников с указанием срока предполагаемого ежегодного оплачиваемого отпуска в 2012 году. Передать составленные списки в отдел кадров до 1 июня.

Задание 3. Оформите приказ по основной деятельности.Закрытое акционерное общество « БАК»

Приказ 15.04.2010 N15

Константиновск

О создании рабочих секторов в Управлении производства и внедрения информационных систем

В целях совершенствования организации работы Управления производства и внедрения информационных систем приказываю: 1. Создать в Управлении шесть рабочих секторов: разработки программного обеспечения, сопровождения информационных систем, операторов обработки данных, обслуживания клиентов, технического обеспечения, документационного обеспечения управления. 2. Начальнику Управления производства и внедрения информационных систем Ю. С. Руденко подготовить проекты положений о рабочих секторах. 3. Начальнику отдела кадров В. В. Васильевой внести изменения в штатное расписание и укомплектовать штат рабочих секторов. 4. Контроль заисполнением приказа возложить на первого заместителя директора А. С. Королеву.

Генеральный директор В. Я. Яковлев.

Задание 4. Составить и оформить документ. Постановление о премировании работников социально – экономического отдела Администрации Константиновского района за высокие показатели работы отдела. Премия выдается из фонда материального поощрения в размере 60% ежемесячного должностного оклада.

1. Составьте справку о размере заработной платы работника отдела сбыта готовой продукции ПО «Грант» для предоставления в детский сад. Остальные данные укажите самостоятельно.

2. Составьте справку о стаже работы экономиста ООО «Атлант» для предоставления в другое место работы по причине ухода со старого. Остальные данные укажите самостоятельно.

Задание 5.

Напишите общепринятые сокращения следующих слов

Министерство природных ресурсов Российской Федерации; Федеральная служба исполнения наказаний; Министерство здравоохранения Российской Федерации; Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки; Федеральное казначейство; Управление делами Президента Российской Федерации.

Тема 5. «Современные информационные технологии в делопроизводстве»

Дискуссия .

1. Нормативно-методическое и правовое обеспечение стандартизации и автоматизации делопроизводства.
2. Основные понятия электронного делопроизводства.
3. Система автоматизации делопроизводства.
4. Электронное документирование.
5. Электронный документооборот.
   - работа с исходящими документами в системе электронного документооборота;
   - работа с входящими документами в системе электронного документооборота;
   - процедура контроля исполнения поручений.
   - электронный документооборот в федеральных органах исполнительной власти;
6. Хранение электронных документов.

Задание 6

Дайте обоснование значения электронного документа с электронной цифровой подписью в современном документообороте

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Документационное обеспечение управленческой деятельности» может проводиться в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Вопросы к зачету с оценкой

1. Область применения **ГОСТ** Р 7.0.97-2016 «Унифицированная система организационно-распорядительной документации».
2. Состав реквизитов документов по **ГОСТ** Р 7.0.97-2016
3. Роль и значение документной информации и делопроизводства.
4. Требования к оформлению реквизитов документа.
5. Требования к бланкам документов и оформлению документов.
6. Требования к изготовлению, учету, использованию и хранению бланков с воспроизведением Государственного Герба РФ и Герба Субъектов РФ.
7. Схема расположения реквизитов документов углового бланка на формате А4 согласно **ГОСТ** Р 7.0.97-2016.
8. Алгоритм составления документов.
9. Схема расположения реквизитов документов продольного бланка на формате А4 согласно ГОСТ Р 6.30-2003.
10. Информационно-справочные документы.
11. Организационные документы.
12. Распорядительные документы.
13. Документы по личному составу.
14. Занесение в трудовую книжку сведений о работе, награждениях и поощрениях.
15. Приказы по личному составу.
16. Вкладыш в трудовую книжку.
17. Трудовые книжки: оформление, ведение, выдача при увольнении, учет.
18. Дубликат трудовой книжки.
19. Организация документооборота на предприятии.
20. Личные дела.
21. Личные карточки по форме Т-2.
22. Регистрация и контроль исполнения документов.
23. Обработка поступающих в организацию документов.
24. Обработка отправляемых из организации документов.
25. Архив организации.
26. Формирование дел.
27. Документы с ограничением доступа: классификация по грифу ограниченного доступа, цель защиты конфиденциальной информации, перечень сведений конфиденциального характера, обеспечение защиты.
28. Подготовка документов к архивному хранению.
29. Организация совещаний, конференций, собраний.
30. Ведение делопроизводства, обеспечивающего учет и сохранность документов, содержащих конфиденциальную информацию.
31. Делопроизводство учреждения (организации).

32. Составление номенклатуры дел. Примерная номенклатура дел учреждения (организации).

33. Организация документооборота в организации: понятие документооборота, его количественные и качественные характеристики.

34. Понятие делопроизводства и его нормативное регулирование.

35. Классификация документов.

36. Преимущества и недостатки электронного документа.

37. Понятие унификации и стандартизации.

38. Понятие общегосударственной системы документации.

Тесты по дисциплине " Основы делопроизводства

1. Закончите начатое предложение одним из трёх вариантов ответа

Документооборот – движение документов в организации с момента их создания до:

a) передачи на исполнение
b) подшивки в дело
c) завершения исполнения или отправки

2. Укажите правильный вариант ответа

Должна ли инструкция по делопроизводству организации установить технологию всех делопроизводственных операций, выполняемых в организации?

a) да
b) нет

3. Укажите неправильный вариант/ы оформления даты «пятое мая 2014 года»

a) 05.05.2014;
b) 5 мая 2014 года;
c) 2014.05.05;
d) 05 мая 2014 г.

4. На бланках какого документа не указывается наименование вида документа:

a) приказа;
b) постановления;
c) письма;
d) протокола?

5. Организация работы с документами включает:

a) документирование;
b) организацию документооборота;
c) сбор информации;
d) организацию рабочего места.

6. Объем документооборота – это:

a) количество возвратных движений документа за год;
b) объем одного дела, умноженный на количество дел, заведенных в организации в течение года;
c) количество документов, поступивших в организацию и созданных ею в определенный период;
d) произведение площади одного листа документа формата А4 на общее количество листов.

7. Какие реквизиты относятся к юридически значимым?

a) дата, регистрационный номер документа;
b) заголовок к тексту, отметка об исполнителе;
c) резолюция, отметка о наличии приложений.

8. Делопроизводство – это:

a) движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения;

b) отрасль деятельности, обеспечивающая документирование и организацию работы с официальными документами;
c) запись информации на различных носителях по установленным правилам.

9. Для чего проводится унификация документов?

a) для документирования управленческой деятельности;
b) для организации работы с документами;
c) для снижения количества применяемых документов, снижения трудоемкости их обработки.

10. Расположение реквизитов на бланке документа определяется:

a) составителем документа;
b) правилами унификации документов;
c) государственным стандартом.

11. Реквизит документа – это:

a) стандартный лист бумаги, на котором отображена постоянная информация и отведено определенное место для переменной;
b) совокупность расположенных в определенной последовательности записей, присущих определенным видам документов;
c) обязательный элемент официального документа.

12. Регистрационный номер документа – это:

a) дата его подписания или утверждения;
b) условное обозначение документа, под которым он введен в информационно-поисковую систему организации;
c) отметка для автоматического поиска документа (может включать имя диска, директории и файла, содержащего данный документ).

13. В номенклатуре дел документы систематизируются:

a) по видам документов;
b) по содержанию;
c) по срокам хранения;
d) все вышеперечисленное.

14. Если документ отправляется в два адреса по почте, то сколько необходимо подготовить экземпляров этого документа?

a) четыре;
b) два;
c) три.

15. В реквизите «адресат» юридическому лицу инициалы ставят:

a) перед фамилией адресата;
b) после фамилии адресата.

16. С какой целью на служебном письме указывают фамилию и телефон исполнителя?

a) для оперативной связи с исполнителем;
b) для придания документу юридической силы.

17. С помощью какого реквизита оформляется внешнее согласование документа?

a) визы, согласования;
b) грифа согласования.

18. Заверяется ли подпись руководителя на приказе печатью?

a) да;
b) нет.

19. Что означает виза юриста на приказе?

a) внутреннее согласование, подтверждающее, что приказ не противоречит Закону;
b) обязательный реквизит приказа, придающий ему юридическую силу

20. Порядок оформления даты в реквизитах документа определяется:

a) постановлением Правительства РФ;

b) ГОСТ;
c) распоряжением Президента РФ;
d) инструкцией по делопроизводству.

21. Должность лица, которому адресован документ, указывают в:

a) именительном падеже;
b) дательном падеже;
c) родительном падеже

22. Перечень обязательных сведений о документах, используемых в системах электронного документооборота федеральных органов исполнительной власти, определен:

a) типовой инструкцией по делопроизводству в федеральных органах исполнительной власти;
b) Федеральным законом «О документационном обеспечении управленческой деятельности»;
c) постановлением Правительства РФ «Об утверждении правил делопроизводства в федеральных органах исполнительной власти»;
d) положением о системе межведомственного электронного документооборота.

23. Организатором межведомственного электронного документооборота является:

a) Федеральная служба охраны РФ;
b) Администрация Президента РФ;
c) Аппарат Президента РФ;
d) Аппарат Правительства РФ;
e) Главное управление специальных программ Президента РФ.

24. Сертификат ключа электронной цифровой подписи не включает:

a) регистрационный номер сертификата ключа подписи;
b) срок действия сертификата ключа подписи;
c) сведения о владельце сертификата ключа подписи;
d) открытый ключ электронной цифровой подписи;
e) закрытый ключ электронной цифровой подписи;
f) сведения об удостоверяющем центре, выдавшем сертификат ключа подписи;
g) сведения об условиях признания юридического значения электронного документа с электронной цифровой подписью.

25. Выберите из двух существительных вариант, соответствующий нормам официальной речи:

a) директоры – директора;
b) слесари – слесаря;
c) бухгалтеры – бухгалтера;
d) отпуски – отпуска;
e) инспекторы – инспектора;
f) договоры – договора;
g) профессоры – профессора;
h) секторы – сектора;
i) пропуски – пропуска;
j) счеты – счета.

26. Напишите общепринятые сокращения следующих слов

Министерство природных ресурсов Российской Федерации; Федеральная служба исполнения наказаний; Министерство здравоохранения Российской Федерации; Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки; Федеральное казначейство; Управление делами Президента Российской Федерации.

27. Буква Е на месте пропуска пишется в слове (необходимо выбрать один вариант ответа):

a) конф…денциальный
b) проф…лактика
c) ин…циалы
d) непр…миримый
e) р…гламент.

28. Верная последовательность пропущенных букв: «в федеральном орган… исполнительной власти, находящ…мся в ведени… федерального министерства» (необходимо выбрать один вариант ответа)

a) -е, -е, -и
b) -е, -и, -и
c) -е, -е, -е

29. Слово на месте пропуска: обратиться к представителю нанимателя, _____ служебную проверку (необходимо выбрать один вариант ответа)

a) назначившего
b) назначившим
c) назначившему

30. Слово на месте пропуска: в соответствии с должностным регламентом, _____ составной частью административного регламента государственного органа (необходимо выбрать один вариант ответа)

a) являющемся
b) являющимся
c) являющийся

31. Буква Ы пишется на месте пропуска в словах (необходимо выбрать несколько вариантов ответа):

a) проинформир…вать,
b) способств…вать
c) обрабат…вать
d) обжал…вать
e) затреб…вать
f) оказ…вать

32. Слово на месте пропуска: Гражданский служащий имеет право расторгнуть служебный контракт и _____ с гражданской службы по собственной инициативе (необходимо выбрать один вариант ответа).

a) уволится
b) уволиться
c) уволется

33. Знаки препинания расставлены верно (необходимо выбрать один вариант ответа):

a) Кроме того законодательство, регламентирующее уплату страховых взносов в Пенсионный фонд Российской Федерации, не содержит каких-либо изъятий, в отношении граждан, отбывающих наказание в виде исправительных работ.

b) Кроме того, законодательство, регламентирующее уплату страховых взносов в Пенсионный фонд Российской Федерации, не содержит каких-либо изъятий в отношении граждан отбывающих наказание в виде исправительных работ.

c) Кроме того, законодательство, регламентирующее уплату страховых взносов в Пенсионный фонд Российской Федерации, не содержит каких-либо изъятий в отношении граждан, отбывающих наказание в виде исправительных работ.

34. Определите род выделенных существительных. Укажите выражение, в котором нет грамматической ошибки (необходимо выбрать один вариант ответа):

a) подписанная **табель**
b) выставлена **счет-фактура**
c) **ОАО** «Агроиндустрия» победила в конкурсе
d) современное **Тольятти**
e) **Минобрнауки** России утвердило

35. Стандартам сокращенного написания не соответствуют слова в ряду (необходимо выбрать один вариант ответа):

а) завед. (заведующий), миллн. (миллион), т.е. (то есть)
b) р-н (район), проф. (профессор), и.о. (исполняющий обязанности)
c) в т.ч. (в том числе), ж.-д. (железнодорожный), п. (пункт).

36. График сменности относится к документам:
а) **обязательным;**
б) рекомендуемым;
в) по мере необходимости.

37. Положение о персонале является документом:
а) обязательным;
б) **рекомендуемым;**
в) по мере необходимости.

38. Унифицированную форму имеют следующие документы:
а) должностная инструкция;
б) коллективный договор;
в) личная карточка;
г) приказы.

39. Инструкция по ведению кадрового делопроизводства представляет собой:
а) документ, который устанавливает порядок работы с кадровой документацией; б) документ, который содержит регламент режимов труда и отдыха в организации;
в) документ, которым определяется положение о персонале.

40. Документом, в соответствии с которым в трудовом договоре указываются сведения, удостоверяющие личность работника, является:
а) водительское удостоверение;
б) заграничный паспорт;
в) паспорт гражданина Российской Федерации.

41. Личные карточки на всех работающих в организации заводятся:
а) в обязательном порядке;
б) по решению руководителя организации;
в) по желанию работника.

42. Оформление на работу по совместительству в трудовую книжку:
а) записывается всегда;
б) не записывается;
в) **записывается по желанию работника.**

43. Приказ, если он оформлен в произвольной форме, будет:
а) действительным;
б) недействительным;
в) **действительным, если в нем учтены все требования к обязательным реквизитам.**

44. Корпоративный стандарт представляет собой:
а**) свод правил, предписывающий определенные действия в трудовых ситуациях;**
б) правила внутреннего трудового распорядка;
в) документ, регламентирующий дресс-код организации.

45. Трудовой договор заключается:
а) на срок, который определяется работодателем.
б) на определенный срок.
в) на неопределенный срок.

46. Инструкция по кадровому делопроизводству представляет собой:
а) документ, содержащий нормы, правила, единые требования к документам в организации;
б) порядок действий с документами в соответствии с действующими нормами и правилами;
в) перечень используемых документов.
47. Документационное обеспечение управления в организации связано**:**
а) с организационным, производственным, техническим обеспечением деятельности службы управления персоналом;
б) с организационным, правовым, техническим и кадровым обеспечением деятельности службы управления персоналом;
в) с правовым и техническим обеспечением деятельности службы управления персоналом.
48. Одна из классификаций кадровых документов предполагает их деление на следующие группы: **а) обязательные документы; документы, ведение которые зависит от специфики организации; документы, не являющиеся обязательными;**
б) кадровые документы; финансовые документы; бухгалтерская документация.
В) общие документы; документы по видам деятельности;
49. К организационным документам по кадрам (персоналу) не относятся:
а) трудовой договор;
б) должностная инструкция;
в) докладная записка;
г) штатное расписание.
50. К распорядительным документам по кадрам не относятся:
а) приказ о приеме на работу;
б) распоряжение руководителя подразделения; в) приказ о внесении изменений в трудовую книжку;
г) положение о подразделении.
51. Штатное расписание устанавливает:
а) расписание выхода на работу штатных сотрудников;
б) численность структурных подразделений в составе организации, должностной и численный состав работников;
в) порядок работы всех сотрудников организации.
52. Документ, в котором не требуется указывать его наименование, — это:
а) акт.
б)докладная записка;
в) объяснительная записка;
г) **письмо.**
53. Характеристика представляет собой:
а) документ, удостоверяющий поручение кому-либо определенных действий, передачу определенных прав доверителя;
б) официальный документ с отзывом о служебной, общественной деятельности кого-либо;
в) документ о выполняемых сотрудником функциях.

Примерные практико-ориентированные задания для проведения зачета с оценкой по дисциплине «Документационное обеспечение управленческой деятельности»:

Практико-ориентированное задание 1

Выделите основные функции следующих документов : должностная инструкция, трудовой договор, положение о персонале, приказ, письмо – оферта.

Практико-ориентированное задание 2

Назовите характеристики системы документации_____
Напишите, какие Общероссийские классификаторы вы знаете_____

Практико-ориентированное задание 3

1. Каковы основные требовании я к языку официального документа?
2. При каких условиях возможно употребление в тексте документа сокращенных слов?
3. Назовите основные правила написания чисел и дат в документе.

Практико-ориентированное задание 4

Анализ нормативно-методическая база делопроизводства в РФ

1. Изучите Закон РФ «Об информации, информатизации и защите информации». При составлении каких документах этот закон применим?
2. Приведите примеры Государственных стандартов на документацию._____

Практико-ориентированное задание 5

Составьте Трудовой договор в соответствии со стандартами . Обязательно ТД должен содержать следующие компоненты.

1) фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя —юридического лица (или фамилия, имя и отчество, если работодатель —физическое лицо);

2) сведения о документах, удостоверяющих личность работника и работодателя — физического лица;

3) идентификационный номер налогоплательщика — для работодателей (за исключением работодателей — физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями);

4) сведения о представителе работодателя, подписавшем трудовой договор, и основание, в силу которого он наделен соответствующими полномочиями;

5) место и дата заключения трудового договора.

Практико-ориентированное задание 6

Разработайте Должностную инструкцию для следующих специалистов

- Менеджер по подбору персонала
- Тренинг-менеджер
- Директор по персоналу

Практико-ориентированное задание 7

Составьте характеристику на себя как студента и автобиографию. Оформите в соответствии с требованиями к таким документам.

Практико-ориентированное задание 8

Построение системы документационного обеспечения управления персоналом

Характеристика организации

Профиль деятельности — торговое предприятие; бытовая техника.

Численность персонала — около 100 человек.

Срок работы на российском рынке — 12 лет.

Общая ситуация

Вы возглавили вновь создаваемую службу персонала. При первом знакомстве с предприятием была выявлена следующая ситуация.

1. В течение 12 лет существования компания занимает устойчивое положение в соответствующем сегменте рынка. Сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта. Однако в последнее время темпы роста начали снижаться, ощущается нехватка высокопрофессиональных кадров.

2. Глава компании — харизматическая личность, принимает решения быстро и единолично. В то же время руководитель не привык обсуждать свои решения, поэтому даже ближайшее окружение смутно представляет себе перспективы развития
компании, а у первого лица всегда катастрофически не хватает времени.
3. Многие из числа руководства выросли в компании с самых низов. Однако границы ответственности руководителей подразделений определены нечетко. Часто ониработают как специалисты, выполняя не свойственные им функции, поэтому у них
не хватает времени заниматься собственно управленческими задачами.
4. В целом атмосфера в коллективе доброжелательная. Руководители проповедуют стиль «открытых дверей», часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются.
Глава компании заражает коллектив своим энтузиазмом.
6. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель в индивидуальном порядке договаривается с работником при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет.
7. Текучесть кадров в последнее время увеличилась. Руководители подразделений сами занимаются подбором персонала, так как отдела кадров нет. Вопросами персонала занимается один человек — менеджер по персоналу, который ведет в основном учетную кадровую документацию, оформляет трудовые договоры.
8. В компании не разработаны документы, регламентирующие кадровую политику,и все вопросы решаются в рабочем порядке.

Задание

1. Выявите проблемные области в кадровом менеджменте компании.
2. Определите первоочередные меры по совершенствованию документационного обеспечения работы с персоналом на данном торговом предприятии.

Практико-ориентированное задание 9

Составить докладную записку секретаря -референта руководителю предприятия об утере работником Степановым Г.И. письма-запроса, поступившего в адрес предприятия два месяца назад.

Практико-ориентированное задание 10

Составьте информационное письмо о продаже частным и государственным предприятиям персональных компьютеров по договорной цене и о возможности принимать заказы на составление программ.

Практико-ориентированное задание 11

Составьте и оформите телеграмму фирмы «Юниор» Ростовскому предприятию «Кристалл» о поступлении продукции в полном объеме. Остальные реквизиты укажите самостоятельно.

Практико-ориентированное задание 12

Выполнить следующие задания (недостающие реквизиты указывайте самостоятельно):

1 .Составьте приказы по личному составу. ПРИНЯТЬ

Соловьеву Нину Викторовну на должность бухгалтера-материалиста с 07.08.2012 г. с испытательным сроком два месяца с окладом 16000 рублей".

ПЕРЕВЕСТИ

Васильеву Антонину Павловну, старшего экономиста отдела перевозок, на должность начальника отдела перевозок с 28 июля 2012 г. с окладом по штатному расписанию.

ПРЕДОСТАВИТЬ

Лавровой Наталье Юрьевне, кассиру, отпуск без сохранения заработной платы с 28 июля 2012 г. по 6 августа 2012 г. на 5 рабочих дней.

УВОЛИТЬ

Самойлова Виктора Петровича, бухгалтера Центральной бухгалтерии, с 26 июля 2012 г. по собственному желанию, ст. 31 КЗоТ РФ.

Практико-ориентированное задание 13

Выполните следующие задания (недостающие реквизиты указывайте самостоятельно):
Составьте папку (личное дело) на себя, включая следующие документы: заявление о приеме на работу, личный листок или анкету, автобиографию, копию об образовании, выписку из приказа о приеме на работу, внутреннюю опись.

Практико-ориентированное задание 14

Сделайте записи в трудовой книжке о приеме Вас на работу менеджером по персоналу в ОАО «Дом» согласно приказа №232 от 12.10.16, а также Вашего перевода на должность старшего менеджера с 20.10.16 г.приказ №249 от 21.10.16 г. И увольнение по собственному желанию с 30.10.16 года

Практико-ориентированное задание 15

Иванов И. А. принят на должность бухгалтера в ООО «Мир», где работа для него будет основной.
Задание: Дайте подробный ответ.
Какие документы в соответствии с ТК РФ он должен представить в отдел кадров компании?
Какие документы он может представить для подтверждения своего профессионального уровня?

Практико-ориентированное задание 16

В процессе работы в личной карточки работника оказался до конца заполнен раздел «Отпуска» (или какой-то другой раздел). Определите дальнейший порядок записей работником кадровой службы сведений по разделам в личной карточке.

Практико-ориентированное задание 17

Выполните следующие задания: (недостающие реквизиты указывайте самостоятельно):
Составьте претензию о возмещении ущерба.
Составьте исковое заявление о взыскании стоимости работ по договору подряда.

Практико-ориентированное задание 18

Составить два типа резюме – хронологичесоке и функциональное. Оформите сопроводительное письмо к обоим резюме.

Практико-ориентированное задание 19

Работа в группах.
Составьте кодекс студента РАНХиГС, опираясь на необходимые устанавливающие документы . Оформите данный в документ, указав все необходимые реквизиты.

Практико-ориентированное задание 20

Заполните пропуски
Документы классифицируют:
п о в и д а м: организационно-распорядительные,_____
по личному составу;_____
п о фор м е: индивидуальные, _____ табличные, текстовые, анкетные, трафаретные;
по пр о и схож д е н и ю: официальные и _____
по месту происхождения : _____ и внутренние;
по с р о к а м хранения: постоянного срока хранения , временного _____), временного (_____);
по гласности: секретные и _____
по средствам фиксациии: рукописные, _____ , графические, , фотокинодокументы;
по с т а д и я м с о з д а н и я: оригиналы, черновики,_____ дубликаты;

5. Методические материалы по освоению дисциплины

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Текущий контроль предусматривает проведение следующих мероприятий:

– тестирование по темам дисциплины; решение кейсов, решение задач;

–опрос

- наблюдение

Зачет с оценкой является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка знаний по дисциплине «Документационное обеспечение управленческой деятельности» проводится с целью определения уровня освоения предмета и включает:

1. Минимальный уровень формирования компетенций:

- ответы на вопросы по дисциплине на семинаре (10-15 минут)

2. Базовый уровень формирования компетенций:

- контрольная работа (1 академический час письменно);

3. Продвинутый этап формирования компетенций:

- решение тестовых заданий на семинаре (60 минут);

- решение практико-ориентированных задач, кейсов на семинаре (20-30 минут)

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в

соответствии с Положением о бально-рейтинговой системе факультета Государственного управления и права Московского областного филиала РАНХиГС.

Защита практических работ производится студентом по мере их выполнения в соответствии с расписанием занятий и установленным преподавателем планом -графиком. Преподаватель проверяет правильность выполнения практической работы, контролирует знание студентом пройденного материала с помощью контрольных вопросов или тестирования.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и

практический (информационно-статистический)), использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами экономики и общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Итоговый контроль проводится в форме сдачи зачета с оценкой . К зачету допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации –практические работы, творческие задания, задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Основы предпринимательства» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять

непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита

аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а также официальных материалов и неопубликованных документов (научно-исследовательские работы, диссертации), в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

1) главного в тексте;

2) основных аргументов;

3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства

редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информации может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно

уметь:сопоставлять, сравнивать, классифицировать,

группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;

обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;

фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы; готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;

работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;

· пользоваться реферативными и справочными материалами;

· контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;

· обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.

· пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);

· использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;

· повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;

· обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);

· использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Задания на самостоятельную работу студентов по темам

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного и практического (семинарского) типов

Тема 1. Документ и системы документации

Изучите Государственный стандарт РФ ГОСТ Р 7.0.97-2016 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов».

Тема 2. Организация работы с документами. Документооборот. Информация

Рассмотрите возможные варианты систематизации документов и их хранение.

Тема 3. Унификация и стандартизация документов

Подготовить доклады на темы:

Основные правила оформления управленческих документов.

Состав реквизитов документов и требования к их оформлению.

Требования к бланкам документов.

Документы по личному составу и ведение кадровой документации.

Тема 4. Культура деловой письменной речи и язык служебных документов

Подготовить доклады на темы:

1. Интернациональное и национальное в служебном документе.
2. Языковые требования к оформлению реквизитов документа.

Тема 5. Современные информационные технологии в делопроизводстве

Подготовить доклады на темы:

Основные понятия электронного делопроизводства.

Системы автоматизации делопроизводства. Э

лектронное документирование.

Электронный документооборот.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

6.1 Основная литература

1.Арасланова, В.А. Документационное обеспечение управления: учебнопрактическое пособие в схемах, таблицах, образцах: [12+] / В.А. Арасланова. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 265 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=578394

Электронное правительство. Электронный документооборот. Термины и определения : учеб. пособие / С.Ю. Кабашов. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 320 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/1002479

2. Документационное обеспечение управления (делопроизводство) : учеб. пособие / Т.А. Быкова, Т.В. Кузнецова, Л.В. Санкина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 304 с. + Доп. материалы. — (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/762591 3

3. Основы деловой (служебной) письменной речи в сфере управления : учеб. пособие / С.Ю. Кабашов. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 163 с. + Доп. материалы— (Высшее образование: Бакалавриат). —- Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/908317

6.2 Дополнительная литература.

1. Вешкурова, А.Б. Документационное обеспечение управления: учебное пособие для студентов среднего профессионального образования: [12+] / А.Б. Вешкурова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 170 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570999

2. Документоведение: Учебное пособие / Ушакова О.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 64 с.: 60x90 1/16 ISBN 978-5-16-102985-5 (online) - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/809874

3. Кузнецов, И.Н. Делопроизводство [Электронный ресурс]: учебно-справочное пособие/ Кузнецов И.Н.– Электрон. текстовые данные.– М.: Дашков и К, 2017.– 460 с.– Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/60399.– ЭБС «IPRbooks»

4. Организация и технология работы с конфиденциальными документами : учеб. пособие / В.П. Зверева, А.В. Назаров. — М.: КУРС: ИНФРА-М, 2018. - 320 с. - (Среднее профессиональное образование). - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/754287

5. Шувалова, Н. Н. Основы делопроизводства. Язык служебного документа: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Н. Шувалова, А. Ю. Иванова ; под общ. ред. Н. Н. Шуваловой. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 375 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-00297-3. – ЭБС «Юрайт».

6. Электронный документооборот и обеспечение безопасности стандартными средствами windows : учебное пособие / Л.М. Евдокимова, В.В. Корябкин, А.Н. Пылькин, О.Г. Швечкова. – М.: КУРС, 2017. – 296 с. - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/851088

6.3. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации. – URL: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201408010002.
2. Государственный стандарт РФ ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» (принят и введен в действие постановлением Госстандарта РФ от 3 марта 2003 г. N 65-ст). – URL: http://base.garant.ru/185891/.

6.4 Перечень Интернет-ресурсов, необходимых для освоения дисциплины

1. Электронно-библиотечная система BOOK.RU http://www.book.ru
2. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» http://biblioclub.ru/
3. Электронно-библиотечная система Znanium http://www.znanium.com
4. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ»https://www.biblio-online.ru/
5. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital http://lib.alpinadigital.ru/
6. Научная электронная библиотека eLibrary.ru http://elibrary.ru
7. Электронная библиотека http://grebennikon.ru
8. Национальная электронная библиотека http://нэб.рф/
9. Электронная библиотека диссертаций Российской государственнойбиблиотеки https://dvs.rsl.ru/
10. Информационная справочно-правовая система Консультант плюс (локальная версия)
11. Справочно-правовая система Гарант (локальная версия)
12. Информационно-правовая система «Законодательство России» http://pravo.gov.ru/ips/
13. Правовая справочно-консультационная система «Кодексы и законы РФ» http://kodeks.systecs.ru
14. Электронный фонд нормативно-технической и нормативно-правовой информации http://docs.cntd.ru
15. http://akot.rosmintrud.ru/ Единая общероссийская справочно-информационная система по охране труда
16. http://www.edu.ru/ Библиотека федерального портала «РОССИЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ» 3. http://www.consultant.ru Справочная правовая система «Консультант Плюс»

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Освоение дисциплины осуществляется в учебной аудитории, соответствующей по вместимости количеству студентов потока или учебной группы. Для успешного освоения

дисциплины аудитория оборудована мультимедийным комплексом и экраном для демонстрации слайдовых презентаций и иных форм визуализации учебного материала.

Для демонстрации презентаций студентов на практических занятиях могут использоваться мультимедийные средства, имеющиеся в распоряжении кафедры (проектор, экран, ноутбук).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт https://urait.ru/ • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
Московский областной филиал

Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.ДВ.06.02 Цифровая трансформация в бизнесе
(код и наименование РПД)

магистр
(уровень образования)
по направлению подготовки
38.04.02 «Менеджмент»
(код, наименование направления подготовки)

очная, заочная
(форма(формы) обучения)

Год набора – 2023

Красногорск, 2022г.

Автор – составитель:
_к.э.н., доцент. кафедры менеджмента Лебедева О. Е.
(ученое звание, ученая степень, должность (Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой:
_к.п.н., доцент, зав. кафедрой менеджмента Выпряжкина И.Б.
(ученое звание, ученая степен (Ф.И.О.)

Рабочая программа дисциплины «Цифровая трансформация в бизнесе» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
(наименование структурного подразделения)

протокол от «01» августа 2022 г. № 08.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……4
3. Содержание и структура дисциплины……..5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине……..9
5. Методические материалы для освоения дисциплины……...51
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"…….…....45
6.1. Основная литература…….…45
6.2. Дополнительная литература…….…45
6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация……..45
6.4. Интернет-ресурсы……..46
6.5. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……47

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина «Цифровая трансформация в бизнесе» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКр-4	Организация бизнес-контактов, формирование информационных потоков и взаимодействия организации и внешней среды, подготовка, проведение и: обслуживание мероприятий (совещаний, заседаний, переговоров, конференций и т.п.), составление и оформление документации в сфере кооперации и сотрудничества;	ПКр-4-2	2 этап

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Профессиональные действия (ОТФ) [1]	Код компонента компетенции	Результаты обучения
-Коммуникационная деятельность в бизнесе: -Управление процессами и проектами в организации;	ПКр-4	на уровне знаний: законодательство Российской Федерации об информации, информационных технологиях и о защите информации, методы поиска информации, способы оценки информации.
		на уровне умений *(типовые действия выполняются по заданному алгоритму)*: находить и анализировать информацию ,
		на уровне навыков *(типовые действия выполняются автоматически, без* воспроизведения алгоритма): коммуникации, поиск и анализ информации, формирование информационных потоков и взаимодействия организации и внешней среды

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общий объем дисциплины Б1.В.ДВ.06.02_«Цифровая трансформация бизнеса» составляет 3 ЗЕТ, 108 академических часа (или 135 астрономических часов), на контактную работу по очной форме обучения отводится 40 ч. (30 астрономических часов): 16ч (12 астр.ч.) – лекции, 24ч (18 астр.ч.) – практические занятия, на самостоятельную работу

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

обучающихся – 64ч (48 астр.ч).,по заочной форме на контактную работу отводится 12 часов (астр. ч): 4 ч. (3 астр.ч.), –лекции, 8 ч.(6 астр.ч.) –практические, на самостоятельную работу обучающихся – 96ч (72 астр.ч.).

Дисциплина «Б1.В.ДВ.06.02_«Цифровая трансформация в бизнесе» изучается на 2 курсе в 3 семестре студентами очной формы обучения. Изучение дисциплины опирается на знания, умения и навыки, полученные в предшествующие периоды обучения. дисциплин Информационно- аналитические технологии в бизнесе, Правовая среда бизнеса, Правовое обеспечение управления, Документационное обеспечение управленческой деятельности Дисциплина «Б1.В.ДВ.06.02__«Цифровая трансформация в бизнесе» предшествует изучению дисциплин Производственная практика (практика по профилю профессиональной деятельности (организационно-управленческий профиль), Производственная практика (преддипломная практика), Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работы.

3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации **
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Введение в цифровую экономику: понятие, тенденции, характеристики, сквозные цифровые технологии. Роль государства в регулировании цифровой трансформации.	16	2		4		10	О,Т,З
Тема 2	Концепция четвертой промышленной революции. Цифровая трансформация – основные направления..	16	2		4		10	О,Т,З
Тема 3	Тема 3. Факторы, влияющие на цифровую трансформацию бизнеса. Цифровые технологии и влияние технологических инноваций на эффективность бизнеса.	16	2		4		10	О,Т, З
Тема 4	Управление бизнесом в условиях цифровой трансформации. Взаимосвязь цифровой трансформации и интернационализации компаний.	16	2		4		10	О,Т,З
Тема 5	Виртуальная организация как производственная единица цифровой экономики. Реализация индустрии 4.0 в условиях цифровой трансформации.	20	4		4		12	О,Т,З

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации **
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Тема 6	Развитие компетенций в аналоговых и оцифрованных производственных процессах.	20	4		4		12	О,ТЗ
	Консультация перед промежуточной аттестацией	2						
Промежуточная аттестация		4						Зачет с оценкой
Всего		108	16		24		64	

Заочная форма обучения								
Тема 1	Введение в цифровую экономику: понятие, тенденции, характеристики, сквозные цифровые технологии. Роль государства в регулировании цифровой трансформации.	17,5	0,5		1		16	О,Т,З
Тема 2	Концепция четвертой промышленной революции. Цифровая трансформация – основные направления.	17,5	0,5		1		16	О,Т,З
Тема 3	Факторы, влияющие на цифровую трансформацию бизнеса. Цифровые технологии и влияние технологических инноваций на эффективность бизнеса.	17,5	0,5		1		16	О,Т, З
Тема 4	Управление бизнесом в условиях цифровой трансформации. Взаимосвязь цифровой трансформации и интернационализации компаний.	17,5	0,5		1		16	О,Т,З
Тема 5	Виртуальная организация как производственная единица цифровой экономики. Реализация индустрии 4.0 в условиях цифровой трансформации.	19	1		2		16	О,Т,З
Тема 6	Развитие компетенций в аналоговых и оцифрованных производственных процессах.	19	1		2		16	О,Т
	Консультация перед промежуточной аттестацией							
Промежуточная аттестация								Зачет с оценкой
Всего		108	4		8		96	

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: : опрос (О), тестирование (Т), задание (З)

Содержание дисциплины

Тема 1. Введение в цифровую экономику: понятие, тенденции, характеристики, сквозные цифровые технологии. Роль государства в регулировании цифровой трансформации.

Сущность и основные определения цифровой экономики: понятие, сквозные цифровые технологии, уровни цифровой экономики. Измерение цифровой экономики. Основные компоненты методики DECA.

Основные преимущества по внедрению изменений институционального и инфраструктурного характера для развития высотехнологичного бизнеса. Платформы и технологии по формированию компетенций для развития рынков и сфер деятельности. Развитие ключевых институциональных образований для развития цифровой экономики. Конфигурация глобальных рынков и их трансформация под действием цифровизации.

Россия на глобальном цифровом рынке. Направления развития цифровой экономики в России. Государственное регулирование формирования цифровой

экономики. Формирование цифровой инфраструктуры. Стратегическое, оперативное и тактическое управление развитием цифровой экономики. Трансформация рынка труда под воздействием цифровизации. Формирование исследовательских компетенций и технологических заделов в России. Научные разработки в области цифровых технологий.

Тема 2. Концепция четвертой промышленной революции. Цифровая трансформация – основные направления.

Концепция четвертой промышленной революции. Инициатива

«Индустрия 4.0» как управленческое знание немецкой экономической школы, опирающееся на развитие трех промышленных революций. Инициатива

«Индустрия 4.0» в виде бизнес-модели, объединяющей науку, производство и институты, где представлены основные измерения, понятия. мега-тренды цифровой экономики на следующие десятилетия. Основные отличия инициативы «Индустрия 4.0» в отличие от промышленного интернета вещей.

Управление сопротивлением в процессе цифровых изменений, анализ потенциала Disruption Innovation (прорывных, замещающих инноваций). Эволюция цифровой трансформации. Три волны цифровых технологий: 1 волна

– ИТ, компьютеризация, автоматизация процессов (ERP, EDI, CRM и т.д.), телекоммуникации (проводной ШПД, беспроводной ШПД); 2 волна – онлайновые платформы (поисковики, торговые площадки, дистанционное обучение, социальные сети), облачные вычисления; 3 волна – предиктивная аналитика больших данных, Интернет вещей, робототехника, аддитивные технологии, искусственный интеллект, машинное обучение.

Тема 3. Факторы, влияющие на цифровую трансформацию бизнеса. Цифровые технологии и влияние технологических инноваций на эффективность бизнеса.

Технологические изменения и разрушения. Цифровая трансформация бизнеса: использование цифровых технологий бизнесом, уровень зрелости бизнес – процессов компаний для принятия технологических инноваций. Реинжиниринг бизнес – процессов. Человеческий капитал для развития бизнеса. Факторы, влияющие на цифровую трансформацию бизнеса. Технологии, которые определяют переход к цифровой экономике. Новые технологии и их влияние на традиционные сектора экономики. Технологические

тренды в цифровой трансформации промышленности. Цифровая трансформация в сельском хозяйстве, в сфере связи и телекоммуникаций, транспорта и логистики. Цифровая трансформация электроэнергетики. Электронная торговля. Трансформация финансовых рынков. Новые системы управления. Роль государства в цифровой трансформации бизнеса. Социально – этические аспекты цифровой трансформации. Человеческий потенциал и роботизация.

Влияние технологических инноваций на результативность компаний.

Социальные и экономические эффекты технологических инноваций.

Тема 4. Управление бизнесом в условиях цифровой трансформации. Взаимосвязь цифровой трансформации и интернационализации компаний.

Трансформация потребительской ценности и бизнес – моделей современных компаний. Управление развитием бизнеса в условиях цифровизации: стратегический анализ, стратегический выбор, разработка и реализация стратегии, управление изменениями, стратегические и организационные изменения в условиях цифровизации. Подрывные инновации.

Исследования цифровых платформ для повышения эффективности деятельности бизнеса. Исследования влияния цифровизации на инновационную деятельность компаний.

Построение цифровых бизнес – моделей и сетей компаний. Цифровая трансформация деятельности высоко -, средне - и низкотехнологичного сектора промышленности. Взаимосвязь цифровой трансформации и интернационализации компаний. Управление знаниями в компаниях в условиях цифровизации.

Тема 5. Виртуальная организация как производственная единица цифровой экономики. Реализация индустрии 4.0 в условиях цифровой трансформации.

Виртуальная организация как производственная единица цифровой экономики. Виртуальная организация как следующая ступень процессов децентрализации и оживления процессов, как результат оцифровки бизнес- процессов, как временный инструмент для использования стратегических возможностей и как целостная концепция организации и управления.

Функционирование виртуальной организации на основе развития телеработы, телекооперации. Различные формы телеработы: телеработа дома, переменная телеработа, телецентр, особенности телеработы для телеработников, руководителей виртуальной организации.

«Радикальные» инновации в цифровой трансформации. Реализация Индустрии 4.0 в организациях цифровой экономики, новые формы управления организацией, новый тип экономики – Sharing Economy. Организации с моделями гибкого управления на основе цифровой мудрости как ценности организации: принципы, манифест. Гибкое управление как характеристика стартапов, бизнес-модель стартапов.

Тема 6. Развитие компетенций в аналоговых и оцифрованных производственных процессах.

Развитие компетенций как задача проектирования в рамках современного взгляда на профессионализм. Изменения реальностей работы в рамках усиливающейся автоматизации, оцифровки и объединения в сеть производственных процессов. Компетентностный подход в Индустрии 4.0. Целивиртуального предприятия: компетенции при виртуализации предприятия,значимые для разработки инновационного продукта, сам продукт «освоениекомпетенции». Новые пути развития производственных компетенций для создания инновационного продукта, компетенции работы в сети, компетенция

креативного решения проблемы, компетенция обзора, компетенция интеграции, компетенция «узких специальностей».

Движение WorldSkills как обеспечение цифрового будущего в виде развития профессиональных цифровых компетенций рабочих профессий в шести областях: промышленное производство, строительная сфера, информационные и коммуникационные технологии, творчество и дизайн, сфера услуг, обслуживание гражданского транспорта.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

В ходе реализации дисциплины «Б1.В.ДВ.06.02 Цифровая трансформация в бизнесе» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Введение в цифровую экономику: понятие, тенденции, характеристики, сквозные цифровые технологии. Роль государства в регулировании цифровой трансформации.	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 2. Концепция четвертой промышленной революции. Цифровая трансформация – основные направления.	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 3. Факторы, влияющие на цифровую трансформацию бизнеса. Цифровые технологии и влияние технологических инноваций на эффективность бизнеса.	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 4. Управление бизнесом в условиях цифровой трансформации. Взаимосвязь цифровой трансформации и интернационализации компаний.	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 5. Виртуальная организация как производственная единица цифровой экономики. Реализация индустрии 4.0 в условиях цифровой трансформации.	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 6. Развитие компетенций в аналоговых и оцифрованных производственных процессах.	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты

Зачет с оценкой проводится в форме устного опроса и/или тестирования с применением следующих методов (средств):

на уровне знаний: законодательство Российской Федерации об информации, информационных технологиях и о защите информации,методы поиска информации, способы оценки информации - вопросы, тесты и т.п.

Для проверки умения находить и анализировать информацию тесты, задания и т.п.

Для проверки навыков коммуникации, поиска и анализа информации.– тесты, практико-ориентированные задания и т.п.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Задание для текущего контроля и проведения промежуточной аттестации должны быть направлены на оценивание:

1. уровня освоения теоретических понятий, научных основ профессиональной деятельности;

2. степени готовности обучающегося применять теоретические знания и профессионально значимую информацию, сформированности когнитивных умений.

3. приобретенных умений, профессионально значимых для профессиональной деятельности.

Задания для оценивания когнитивных умений (знаний) должны предусматривать необходимость проведения аттестуемым интеллектуальных действий:

– по дифференциации информации на взаимозависимые части, выявлению взаимосвязей между ними и т.п.;

– по интерпретации и творческому усвоению информации из разных источников, ее системного структурирования;

– по выявлению значения предмета учебной дисциплины для достижения конкретной цели, на основе проникновения в суть общественных явлений и процессов;

– по комплексному использованию интеллектуальных инструментов учебной дисциплины для решения учебных и практических проблем.

При составлении заданий необходимо иметь в виду, что они должны носить практико-ориентированный комплексный характер, быть направлены на формирование и закрепление профессиональных компетенций. Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучаемых и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, проверкой конспектов лекций, периодическим опросом слушателей на занятиях.

Формы, методы и периодичность текущего контроля определяет преподаватель. Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Промежуточная аттестация по дисциплине «Цифровая трансформация в бизнесе » проводится в форме зачета с оценкой. На зачете оценивается уровень освоения дисциплины и степень сформированности компетенций.

При текущем и промежуточном контроле уровень освоения учебной дисциплины и степень сформированности компетенции определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»:

«ОТЛИЧНО» – обучаемый показывает высокий интеллектуальный и профессиональный уровень, глубокое и всестороннее знание предмета, целостное представление о системе знания, владеет методологией теоретических и экспериментальных исследований в области цифровой трансформации бизнеса, компетентно определяет их значение для обеспечения деятельности экономической сферы общества, аргументировано и логично излагает материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных экономических явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«ХОРОШО» – обучаемый показывает свой интеллектуальный и профессиональный уровень, твердо знает предмет учебной дисциплины, имеет общее представление о системе знания, о методологии теоретических и экспериментальных исследований в области цифровой трансформации бизнеса, логично излагает изученный материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных экономических явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – обучаемый показывает свой профессиональный уровень, в основном знает предмет учебной дисциплины, имеет определенное представление о ее учетно-аналитических областях, об актуальных проблемах цифровой трансформации бизнеса, фрагментарно излагает изученный материал и ситуативно увязывает с предстоящей профессиональной деятельностью.

«НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – степень освоения учебной дисциплины обучаемым не соответствует критериям, предъявляемым к оценке «удовлетворительно».

Тема 1. Введение в цифровую экономику: понятие, тенденции, характеристики, сквозные цифровые технологии. Роль государства в регулировании цифровой трансформации.

Вопросы

1. Цифровая экономика: понятие, сквозные цифровые технологии, уровни цифровой экономики.
2. Измерение цифровой экономики. Основныекомпоненты методики DECA.
3. Создание необходимых и достаточных условий институционального и инфраструктурного характерадля развития высотехнологичного бизнеса.
4. Платформы и технологии, где формируются компетенции для развития рынков и отраслей экономики (сфер деятельности).
5. Ключевые институты в рамках которых создаются условия для развития цифровой экономики.
6. Конфигурация глобальных рынков и их трансформация под действием цифровизации.
7. Россия на глобальном цифровом рынке.
8. Направления развития цифровой экономики в России.
9. Формирование цифровой инфраструктуры.
10. Стратегическое, оперативное и тактическое управление развитием цифровой экономики.
11. Трансформация рынка труда под воздействием цифровизации.
12. Формирование исследовательских компетенций и технологических заделов в России.
13. Разработки в области цифровых технологий.

Тесты

1.Процесс насыщения производства и всех сфер жизни и деятельности человека информацией:

1. информационное общество
2. информатизация
3. компьютеризация
4. автоматизация
5. глобализация

2.Совокупность документов, оформленных по единым правилам, называется:

1. документооборот
2. документация
3. информационные ресурсы
4. информация
5. данные

3.Технические показатели качества информационного обеспечения относятся к:

1. объективным показателям
2. субъективным показателям
3. могут относиться как к объективным, так и к субъективным показателям
4. логическим показателям
5. экономическим

4.Субъективный показатель, характеризующий меру достаточности оцениваемой информации для решения предметных задач:

1. полнота информации
2. толерантность
3. релевантность
4. достоверность

5. объем информации

5.Система средств и способов сбора, передачи, накопления, обработки, хранения, представления и использования информации:

1. информационный процесс
2. информационная технология
3. информационная система
4. информационная деятельность
5. жизненный цикл

Задание 1

Проанализируйте факторы внешней среды, влияющие на цифровизацию выбранной Вами компании. Предложите мерыпо преодолению барьеров цифровизации

Задание 2

Сформируйте бизнес – модель цифровой компании

Задание 3

Предложите показатели для оценки эффективности трансформации бизнес – процессов при внедрении цифровых технологий

Задание 4

Опишите модели бизнеса компаний электронной коммерции. Классифицируйте бизнес – модели компаний внутри каждой модели электронного бизнеса

Задание 5

Проанализируйте основные системы, модели и подходы по использованию инструментов по оценке эффективности использования производственных ресурсов при возрастающем значении уровня использования нематериальных активов.

Задание 6

Предложите инструменты по измерению эффективности реализации решений и деятельности участников стратегического планирования в условиях цифровой трансформации.

Тема 2. Концепция четвертой промышленной революции. Цифровая трансформация – основные направления.

Вопросы

1. Концепция четвертой промышленной революции.
2. Технологии, которые определяют переход к цифровойэкономике. Новые технологии и их влияние на традиционные сектора экономики.
3. Технологические тренды в цифровой трансформации промышленности.
4. Цифровая трансформация в сельском хозяйстве,
5. Цифровая трансформация в сфере связи и телекоммуникаций,
6. Цифровая трансформация в сфере транспорта и логистики.
7. Цифровая трансформация электроэнергетики.
8. Электронная торговля.
9. Трансформация финансовых рынков.
10. Новые системы управления.
11. Возникновение новых рынков.
12. Роль государства в цифровой трансформации бизнеса.
13. Социально – этические аспекты цифровойтрансформации.
14. Человеческий потенциал и роботизация.
15. Государственное регулирование формированияцифровой экономики.

Тесты

1.Под информационной технологией понимаются операции, производимые с информацией:

1. только с использованием компьютерной техники
2. только на бумажной основе
3. и автоматизированные, и традиционные бумажные операции
4. только автоматизированные операции
5. только операции, осуществляемые с помощью прикладных программ

2.АИС, обеспечивающая информационную поддержку целенаправленной коллективной деятельности предприятия, − это:

1. АИС управления технологическими процессами
2. финансовая АИС
3. глобальная АИС
4. локальная АИС
5. корпоративная АИС

3.Вид аналога собственноручной подписи, являющийся средством защиты информации:

1. пароль
2. авторизация
3. персонализация
4. шифр
5. электронная цифровая подпись

4.Наиболее устойчивая к неисправностям отдельных узлов, и легко наращиваемая и конфигурируемая топология сети:

1. шинная
2. радиальная
3. петлевая
4. кольцевая
5. глобальная

5.Система, в которой протекают информационные процессы, составляющие полный жизненный цикл информации:

1. информационная система
2. компьютерная сеть
3. организационная система
4. социальная система
5. компьютерная система

Задание 1

Проанализируйте зачем при принятии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений с учетом их социальной значимости.

Задание 2

Предложите какие факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимостидля оценки эффективности цифровой трансформации компании.

Задание 3

Обоснуйте сильные и слабые стороны телеработы дляруководителей и сотрудников организации.

Задание 4

Как проявляется гуманизация бизнес-процессов для дальнейшей оцифровки производственных процессов как учет человеческого фактора в цифровой экономике. компетенции дляразвития рынков и отраслей экономики (сфер деятельности).

Тема 3. Факторы, влияющие на цифровую трансформацию бизнеса. Цифровые технологии и влияние технологических инноваций на эффективность бизнеса.

Вопросы

1. Эволюция цифровой трансформации. Три волны цифровых технологий.

2. Влияние технологических инноваций на результативность компаний. Социальные и экономические эффекты технологических инноваций.
3. Технологические изменения и разрушения.
4. Цифровая трансформация бизнеса: использование цифровых технологий бизнесом.
5. Уровень зрелости бизнес – процессов компаний для принятия технологических инноваций.
6. Реинжиниринг бизнес – процессов.
7. Человеческий капитал для развития бизнеса.
8. Факторы, влияющие на цифровую трансформацию бизнеса.

Тесты

1.Организация, осуществляющая физическое проектирование на основе существующей концепции ИС:

1. системный интегратор
2. разработчик ИС
3. консалтинговая фирма
4. аудиторская фирма
5. компьютерная фирма

2.Целью автоматизации финансовой деятельности является:

1. повышение квалификации персонала
2. устранение рутинных операций и автоматизированная подготовка финансовых документов
3. снижение затрат
4. автоматизация технологии выпуска продукции
5. приобретение нового оборудования

3.Карты, классифицирующиеся по выполняемым ими финансовым операциям:

1. карты с контактным считыванием
2. бесконтактные карты
3. с памятью
4. карты с магнитной полосой
5. кредитные

4.Адрес компьютера в сети, представляющий собой 32-разрядное двоичное число:

1. доменный
2. IP-адрес
3. логин
4. www
5. URL

5.Электронная почта обеспечивает передачу данных в режиме:

1. on-line
2. как в режиме on-line, так и в режиме off-line
3. off-line
4. по желанию отправителя
5. зависит от настроек почтовой программы

Задание 1.

Проанализируйте изменения в менеджменте организаций подвлиянием мега-трендов цифровой экономики.

Задание 2.

Назовите и дайте характеристику целевых показателей эффективности и результативности деятельности организации. Опишите основной алгоритм методики с расчетом показателей результативности и экономичности с учетом: длительности выполнения задач, стоимости выполнения задач, выполненного объема по задачам, полученной прибыли (для

коммерческой деятельности).

Задание 3.

Охарактеризуйте технологические изменения и разрушения. Цифровая трансформация бизнеса: использование цифровых технологий бизнесом

Задание 4.

Опишите методы учета влияния фактора риска на эффективность инновационных проектов путем расчета точки безубыточности в условиях трансформации бизнеса

Задание 5.

Какую стратегию целесообразно выбрать предприятию – лидера или последователя при организации процессасоздания инновационной продукции или его составляющих как в рамках действующего, так и нового бизнеса. Проанализируйте ключевые преимущества каждой из стратегий в условиях цифровой трансформации бизнеса.

Задание 6.

Проанализируйте способность предприятия к внедрениюновой продукции или услуги в рамках цифровой трансформации. Какие мероприятия необходимы для дальнейшего развития данного направления.

Задание 7

Проанализируйте соотношение стабильного и инновационного процессов по эволюционному преобразованию научного знания в новые виды продуктов, технологий и услуг. Охарактеризуйте комплекс технологических, управленческих и организационно- экономических мероприятий в условиях цифровой трансформации.

Задание 8

Схематически изобразите возможные модификации жизненного цикла процесс (цикл) создания инновационной продукции (услуг) или его составляющих как в рамках действующего, так и нового бизнеса для оценкиэффективности цифровой трансформации компании.

Задание 9

Назовите и дайте характеристику целевых показателей эффективности и результативности деятельности организации. Опишите основной алгоритм методики с расчетом показателей результативности и экономичности с учетом: длительности выполнения задач, стоимости выполнения задач, выполненного объема по задачам, полученной прибыли (для коммерческой деятельности).

Задание 10

Опишите основные методики оценки и необходимыепоказатели с учетом факторов риска и в условияхнеопределенности. Опишите значение целевой функции в принятии решений. Назовите главные инструменты статистических и вероятностно статистических методов оценки риска и в условиях неопределенности. Опишите, что показывает эффект финансового рычага и финансовый риск при оценке эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов.

Тема 4. Управление бизнесом в условиях цифровой трансформации. Взаимосвязь цифровой трансформации и интернационализации компаний

Вопросы

1. Трансформация потребительской ценности и бизнес – моделей современных компаний. Управление развитием бизнеса в условиях цифровизации: стратегический анализ, стратегический выбор, разработка и реализация стратегии, управление изменениями, стратегические и организационные изменения в условиях цифровизации.
3. Подрывные инновации.
4. Исследования цифровых платформ для повышения эффективности деятельности бизнеса.
5. Исследования влияния цифровизации на инновационную деятельность компаний.
6. Построение цифровых бизнес – моделей и сетей компаний.

7. Цифровая трансформация деятельности высоко -,средне - и низкотехнологичного секторапромышленности.
8. Взаимосвязь цифровой трансформации и интернационализации компаний.
9. Управление знаниями в компаниях в условиях цифровизации.

Тесты

1).Какие преимущества предоставляют цифровые технологии по сравнению с традиционными форматами ведения экономической деятельности?

а) возможность практически бесконечного воспроизведения информации без ущерба для качества;
б) широкий диапазон типов информации, с которой работают цифровые технологии (текст, медиа и т.п.)
в) высокая скорость передачи информации;
г) высокая защищенность технологических и организационных инноваций.

2) Какой признак позволяет идентифицировать цифровую экономику?

а) информатизация сферы управления;
б) интеграция физических и цифровых объектов в сфере производства и потребления;
в) формирование сетевой модели экономической деятельности;
г) развитие интернет-коммуникаций как средства обмена информацией.

3) Каких изменений в организации экономической деятельности в меньшей степени требуют цифровые технологии?

а) изменение бизнес-моделей;
б) изменение организационных структур;
в) формирование цифровой культуры;
г) трансформации этических норм.

4) Для какой сферы экономической деятельности в рамках решения основных производственных задач в наименьшей степени могут быть применимы технологии Интернета вещей (IoT)?

а) жилищно-коммунальное хозяйство;
б) транспорт;
в) государственное управление;
г) здравоохранение.

5) Какой из структурных элементов не относится драйверам технологии индустриального интернета («Индустрия 4.0»), которая, в свою очередь, формирует четвертую промышленную революцию с соответствующим экономическим укладом?

а) «умные» сенсоры;
б) беспроводные сети;
в) дополненная реальность;
г) облачные сервисы.

6) Каково место материального сектора производства и в цифровой экономике?

а) материальный сектор производства и цифровые платформы существуют автономно в экономике;
б) материальный сектор производства будет замещен цифровыми платформами;
в) материальный сектор производства нуждается в цифровых платформах для обеспечения
коммуникаций с контрагентами;
г) материальный сектор производства обеспечит гибель цифровых платформенных решений.

7)В рамках технологии больших данных развивается направление аналитики. К какому из ее разделов Вы отнесете раздел «Возможно Вы их знаете» в сети Facebook?

а) дескриптивная аналитика;
б) прогнозная аналитика;

в) предписывающая аналитика;
г) аналитика, связанная с распознаванием образов.

Задание 1

Проанализируйте рынок электронной коммерции. Выделите основные стратегические группыкомпаний. Проанализируйте ключевые преимущества каждой из выделенных стратегических групп.

Задание 2

Проанализируйте рынок модели «Информация как услуга». Какие мероприятия необходимы для дальнейшего развития данного рынка

Задание 3

Проанализируйте новые рынки в цифровой экономике. Какие ресурсы и компетенции необходимы компании для выхода нановый рынок.

Задание 4

Предложите систему критериев для оценки эффективностицифровой трансформации компании

Задание 5

Трансформация потребительской ценности и бизнес –моделей современных компаний.

Задание 6

Исследования цифровых платформ для повышения эффективности деятельности бизнеса.

Задание 7

Назовите возможности и перспективы телеработы для руководителей и сотрудников организации.

Задание 8

Обоснуйте сильные и слабые стороны телеработы для руководителей и сотрудников организации.

Задание 9

Disruption Innovation как прорывные, замещающие инновациив цифровой экономике.

Задание 10

Изменения в менеджменте организаций под влиянием мега- трендов цифровой экономики.

Тема 5. Виртуальная организация как производственная единица цифровой экономики. Реализация индустрии 4.0 в условиях цифровой трансформации

Вопросы

1. Виртуальная организация как производственнаяединица цифровой экономики.
2. Функционирование виртуальной организации наоснове развития телеработы, телекооперации.
3. Различные формы телеработы: телеработа дома,переменная телеработа, телецентр.
4. Особенности телеработы для телеработников,руководителей виртуальной организации.
5. «Радикальные» инновации в цифровойтрансформации.
6. Реализация Индустрии 4.0 в организациях цифровойэкономики
7. Новые формы управления организацией, новый типэкономики – Sharing Economy.
8. Организации с моделями гибкого управления
9. Ценности менеджмента виртуальной организации. Стартап бизнеса цифровой экономики.

Тесты

1) Какой элемент платформ как моделей бизнеса не связан с управлением как специфической деятельностью?

а) коммуникации;
б) модели поведения;
в) технологическое решение;

г) стратегии.

2)В качестве какого элемента бизнес-экосистемы выступает платформенное решение в цифровой экономике?

а) агента;
б) ядра;
в) ограничения;
г) оператора.

3) Какая из прикладных областей не указана в явном виде в программе «Цифровая экономика Российской Федерации» в качестве площадки для апробации технологических решений?

а) здравоохранение;
б) связь;
в) «умный город»;
г) государственно управление.

4)На какой документ Вы будете ссылаться для указания нормативного определения понятия «цифровая экономика» в Российской Федерации?

а) ФЦП «Электронная Россия (2002–2010 годы)»;
б) ГП «Информационное общество (2011–2020 годы)»;
в) Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы»;
г) Конституция Российской Федерации.

5)Какое из направлений программы «Цифровая экономика Российской Федерации» должно быть реализовано в первоочередном порядке в силу того, что образует базис для развития других направлений?

а) «Кадры и образование»;
б) «Нормативное регулирование»;
в) «Информационная инфраструктура»;
г) «Информационная безопасность».

6)Какая из технологий цифровой экономики ориентирована на формирование децентрализованных хранилищ данных?

а) «большие данные»;
б) беспроводная связь;
в) блокчейн-технология;
г) сенсорика.

7)Современная цивилизация живет в мире третьей промышленной революции. Вместе с тем скоро должна произойти четвертая. Какая технология считается ее частью?

а) роботы на производстве;
б) интернет вещей;
в) термоядерный синтез;
г) механизация производства.

Задание 1

Предложите инструменты по измерению эффективности реализации решений и деятельности участников стратегического планирования в условиях цифровой трансформации.

Задание 2

Какой уровень зрелости бизнес – процессов компаний дляпринятия технологических инноваций. Реинжиниринг бизнес– процессов.

Задание 3

Перечислите стадии, этапы и операции процесса принятия и реализации управленческого решения. Опишите основную модель принятия управленческих решений и ее составные

элементы через социальную значимость такого решения.

Задание 4

Приведите пример построения цифровых бизнес – моделей и сетей компаний.

Задание 5.

- Построение цифровых бизнес – моделей и сетей компаний.
- Взаимосвязь цифровой трансформации и интернационализации компаний.
- Управление знаниями в компаниях в условиях цифровизации.

Задание 6

Опишите основной алгоритм методики срасчетом показателей результативности и экономичности с учетом длительности выполнения задач, стоимости выполнения задач, выполненного объема по задачам, полученнойприбыли (для коммерческой деятельности).

Задание 7

Назовите и дайте характеристику основным способам повышения эффективности по использованию инструментов стратегического анализа и повышения эффективности и результативности деятельности компании. Перечислите основные показатели повышения эффективности и результативности деятельности компании. Опишите важные взаимозависимые элементы повышения эффективности и результативности компании в условиях трансформации бизнеса.

Задание 8

Опишите состояние внешней среды в условиях цифровойтрансформации и ее влияние на повышение эффективности и результативности деятельности компании. Назовите основные инструменты стратегического управления компанией к динамичным изменениям внешнего окружения, вызванным интенсивным развитием цифровой экономики.Опишите основные проблемы по оценке эффективности внутреннего потенциала компании, основанной на активном использовании информационно-коммуникационных технологий, а также специфики инновационной деятельностив условиях цифровой экономики.

Тема 6. Развитие компетенций в аналоговых и оцифрованных производственных процессах.

Вопросы

1. Цифровая трансформация в российском экономическом пространстве.
2. «Концепция формирования и развития единого информационного пространства России и соответствующих государственных информационныхресурсов».
3. Четырехэтапная Федеральная целевая программа(ФЦП) «Электронная Россия».
4. Программа «Цифровая экономика РФ»

«Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы».

6. Пять базовых направлений развития цифровой экономики «Программы цифровой экономики РФ»:платформы и технологии, среда.
7. Движение WorldSkills как обеспечение цифрового будущего в виде развития профессиональных цифровых компетенций рабочих профессий в шести областях: промышленное производство, строительная сфера,информационные и коммуникационные технологии,творчество и дизайн, сфера услуг, обслуживание гражданского транспорта.
8. Разработка 68 тем (направлений), лежащих в основе Инициативы Индустрия 4.0 (Германия) в качествебазовых направлений в развитии программы цифровой экономики для российского экономического пространства.

Тесты

1)Одной из тенденций цифровой экономики является использование смарт-контракта, который, по сути, не «смарт» и практически не контракт. Что представляет данная сущность?

а) это документ, в котором прописана суть стартапа, выходящего на ICO;

б) это компьютерный алгоритм или условие, которое позволяет сторонам обмениваться активами
в) последовательность букв и цифр, которая даёт возможность любому, кто её знает, перечислить токены на скрытый за ней счет;
г) единица измерения криптовалюты.

2)Каково отличие ICO от IPO?

а) в ICO нет госрегулирования, а покупка токенов не делает человека владельцем компании;
б) ICO и IPO ничем не отличаются; даже аббревиатуры похожи;
в) в ICO нет госрегулирования;
г) деньги, инвестированные в ICO, возвращаются только спустя год.

3)Какой факт о блокчейне является неверным?

а) как только операция выполнена, записи о ней необратимы;
б) участники блокчейна сообщаются через центральный узел;
в) каждый член сообщества имеет доступ ко всей информации и истории;
г) каждому пользователю присвоен адрес, состоящий из более 30 символов.

4)Какой термин область криптовалют позаимствовала в сельском хозяйстве?

а) компост;
б) ферма;
в) пастбище;
г) плантация.

5)Одним из феноменов цифровой экономики является криптовалюта. Что представляет собой данная сущность?

а) валюта, у которой засекречен источник ее выпуска;
б) электронная валюта, у которой нет администратора – ее стоимость не устанавливается и не гарантируется ни одним государством;
в) валюта, которую выпускает банк только в электронном виде;
г) электронная валюта, все сделки с которой проводятся скрытно.

6) Является ли количество биткоинов конечной величиной?

а) нет, их можно добывать бесконечно;
б) да, максимальное количество биткоинов – 21 миллион;
в) да, если майнеров будет больше, чем самих биткоинов;
г) нет, если переводить биткоины в другую валюту.

7) Какие действия можно на сегодняшний день законно делать с криптовалютой в Российской Федерации?

а) оплачивать услуги и переводить на банковские счета, но только частным лицам;
б) отправлять, получать и хранить;
в) продавать и переводить в другие валюты, но только не в гривны;
г) законом не запрещено только говорить о них.

Задание 1

Назовите и дайте характеристику этапам принятия и реализации организационно-управленческого решения вусловиях цифровой трансформации. Перечислите стадии, этапы и операции процесса принятия и реализации управленческого решения. Опишите основную модель принятия управленческих решений и ее составные элементы через социальную значимость такого решения.

Задание 2

Опишите состояние внешней среды в условиях цифровой трансформации и ее влияние на принятие управленческого решения. Опишите значение целевой функции в принятии решений. Назовите факторы (детерминанты) решения: первичные и вторичные. Опишите роль моделирования в процессах принятия управленческих решений через социальную значимость такого решения.

Задание 3

Проанализируйте специфические механизмы стабилизации, обеспечивающие защиту интересов участников при неблагоприятном изменении условий реализации проекта (в том числе - в случаях, когда цели проекта будут достигнуты не полностью или не достигнуты вообще) и предотвращающие возможные действия участников, ставящие под угрозу успешной реализации деятельности организации в целом и отдельных проектов в условиях трансформации бизнеса.

Задание 4

Предложите методы учета влияния фактора риска на эффективность инновационных проектов путем расчета точки безубыточности в условиях трансформации бизнеса.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Цифровая трансформация в бизнесе» может проводиться в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Вопросы к зачету с оценкой

1. Цифровая экономика: понятие, сквозные цифровые технологии, уровни цифровой экономики.
2. Измерение цифровой экономики. Основные компоненты методики DECA.
3. Создание необходимых и достаточных условий институционального и инфраструктурного характера для развития высотехнологичного бизнеса.
4. Платформы и технологии, где формируются компетенции для развития рынков и отраслей экономики (сфер деятельности).
5. Конфигурация глобальных рынков и их трансформация под действием цифровизации.
6. Россия на глобальном цифровом рынке. Направления развития цифровой экономики в России.
7. Формирование цифровой инфраструктуры.
8. Стратегическое, оперативноеи тактическое управление развитием цифровой экономики.
9. Трансформация рынка труда под воздействием цифровизации.
10. Формирование исследовательских компетенции технологических заделов в России.
11. Разработки в области цифровых технологий.
12. Концепция четвертой промышленной революции. Технологии, которые определяют переход к цифровой экономике.
13. Новые технологии и их влияние на традиционные сектора экономики.
14. Технологические тренды в цифровой трансформации промышленности.
15. Цифровая трансформация в сельском хозяйстве.
16. Цифровая трансформация в сфере связи и телекоммуникаций.
17. Цифровая трансформация в сфере транспорта и логистики.
18. Цифровая трансформация электроэнергетики.
19. Электронная торговля.
20. Трансформация финансовых рынков.
21. Новые системы управления.
22. Возникновение новых рынков.
23. Роль государства в цифровой трансформации бизнеса. Государственное регулирование формирования цифровой экономики.
24. Социально – этические аспекты цифровой трансформации. Человеческий потенциал и роботизация.

25. Эволюция цифровой трансформации. Три волны цифровых технологий
26. Влияние технологических инноваций на результативность компаний.
27. Социальные и экономические эффекты технологических инноваций.
28. Технологические изменения и разрушения. Цифровая трансформация бизнеса: использование цифровых технологий бизнесом
29. Уровень зрелости бизнес – процессов компаний для принятиятехнологических инноваций. Реинжиниринг бизнес – процессов.
30. Человеческий капитал для развития бизнеса. Факторы, влияющие на цифровую трансформацию бизнеса.
31. Трансформация потребительской ценности и бизнес моделе йсовременных компаний.
32. Исследования цифровых платформ для повышения эффективностидеятельности бизнеса.
33. Исследования влияния цифровизации на инновационную деятельность компаний.
34. Построение цифровых бизнес – моделей и сетей компаний.
35. Взаимосвязь цифровой трансформации и интернационализации компаний.
36. Управление знаниями в компаниях в условиях цифровизации.

Тест к зачету с оценкой по дисциплин: «Цифровая трансформация в бизнесе»

1.) Какие преимущества предоставляют цифровые технологии по сравнению с традиционными форматами ведения экономической деятельности?

1. возможность практически бесконечного воспроизведения информации без ущерба для качества;
2. широкий диапазон типов информации, с которой работают цифровые технологии (текст, медиа и т.п.)
3. высокая скорость передачи информации;
4. высокая защищенность технологических и организационных инноваций.

2) Какой признак позволяет идентифицировать цифровую экономику?

1. информатизация сферы управления;
2. интеграция физических и цифровых объектов в сфере производства и потребления;
3. формирование сетевой модели экономической деятельности;
4. развитие интернет-коммуникаций как средства обмена информацией.

3) Каких изменений в организации экономической деятельности в меньшей степени требуют цифровые технологии?

1. изменение бизнес-моделей;
2. изменение организационных структур;
3. формирование цифровой культуры;
4. трансформации этических норм.

4) Для какой сферы экономической деятельности в рамках решения основных производственных задач в наименьшей степени могут быть применимы технологии Интернета вещей (IoT)?

1. жилищно-коммунальное хозяйство;
2. транспорт;
3. государственное управление;
4. здравоохранение.

5) Какой из структурных элементов не относится драйверам технологии индустриального интернета («Индустрия 4.0»), которая, в свою очередь, формирует четвертую промышленную революцию с соответствующим экономическим укладом?

1. «умные» сенсоры;

2. беспроводные сети;
3. дополненная реальность;
4. облачные сервисы.

6) Каково место материального сектора производства и в цифровой экономике?

1. материальный сектор производства и цифровые платформы существуют автономно в экономике;
2. материальный сектор производства будет замещен цифровыми платформами;
3. материальный сектор производства нуждается в цифровых платформах для обеспечения
4. коммуникаций с контрагентами;
5. материальный сектор производства обеспечит гибель цифровых платформенных решений.

7)В рамках технологии больших данных развивается направление аналитики. К какому из ее разделов Вы отнесете раздел «Возможно Вы их знаете» в сети Facebook?

1. дескриптивная аналитика;
2. прогнозная аналитика;
3. предписывающая аналитика;
4. аналитика, связанная с распознаванием образов.

8) Какой элемент платформ как моделей бизнеса не связан с управлением как специфической деятельностью?

1. коммуникации;
2. модели поведения;
3. технологическое решение;
4. стратегии.

9)В качестве какого элемента бизнес-экосистемы выступает платформенное решение в цифровой экономике?

1. агента;
2. ядра;
3. ограничения;
4. оператора.

10) Какая из прикладных областей не указана в явном виде в программе «Цифровая экономика Российской Федерации» в качестве площадки для апробации технологических решений?

1. здравоохранение;
2. связь;
3. «умный город»;
4. государственно управление.

11)На какой документ Вы будете ссылаться для указания нормативного определения понятия «цифровая экономика» в Российской Федерации?

1. ФЦП «Электронная Россия (2002–2010 годы)»;
2. ГП «Информационное общество (2011–2020 годы)»;
3. Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы»;
4. Конституция Российской Федерации.

12)Какое из направлений программы «Цифровая экономика Российской Федерации» должно быть реализовано в первоочередном порядке в силу того, что образует базис для развития других направлений?

1. «Кадры и образование»;

2. «Нормативное регулирование»;
3. «Информационная инфраструктура»;
4. «Информационная безопасность».

13)Какая из технологий цифровой экономики ориентирована на формирование децентрализованных хранилищ данных?

1. «большие данные»;
2. беспроводная связь;
3. блокчейн-технология;
4. сенсорика.

14)Современная цивилизация живет в мире третьей промышленной революции. Вместе с тем скоро должна произойти четвертая. Какая технология считается ее частью?

1. роботы на производстве;
2. интернет вещей;
3. термоядерный синтез;
4. механизация производства.

15)Одной из тенденций цифровой экономики является использование смарт-контракта, который, по сути, не «смарт» и практически не контракт. Что представляет данная сущность?

1. это документ, в котором прописана суть стартапа, выходящего на ICO;
2. это компьютерный алгоритм или условие, которое позволяет сторонам обмениваться активами
3. последовательность букв и цифр, которая даёт возможность любому, кто её знает, перечислить токены на скрытый за ней счет;
4. единица измерения криптовалюты.

16)Каково отличие ICO от IPO?

1. в ICO нет госрегулирования, а покупка токенов не делает человека владельцем компании;
2. ICO и IPO ничем не отличаются; даже аббревиатуры похожи;
3. в ICO нет госрегулирования;
4. деньги, инвестированные в ICO, возвращаются только спустя год.

17)Какой факт о блокчейне является неверным?

1. как только операция выполнена, записи о ней необратимы;
2. участники блокчейна сообщаются через центральный узел;
3. каждый член сообщества имеет доступ ко всей информации и истории;
4. каждому пользователю присвоен адрес, состоящий из более 30 символов.

18)Какой термин область криптовалют позаимствовала в сельском хозяйстве?

1. компост;
2. ферма;
3. пастбище;
4. плантация.

19)Одним из феноменов цифровой экономики является криптовалюта. Что представляет собой данная сущность?

1. валюта, у которой засекречен источник ее выпуска;
2. электронная валюта, у которой нет администратора – ее стоимость не устанавливается и не гарантируется ни одним государством;
3. валюта, которую выпускает банк только в электронном виде;
4. электронная валюта, все сделки с которой проводятся скрытно.

20) Является ли количество биткоинов конечной величиной?

1. нет, их можно добывать бесконечно;
2. да, максимальное количество биткоинов – 21 миллион;

3. да, если майнеров будет больше, чем самих биткоинов;
4. нет, если переводить биткоины в другую валюту.

21) Какие действия можно на сегодняшний день законно делать с криптовалютой в Российской Федерации?

1. оплачивать услуги и переводить на банковские счета, но только частным лицам;
2. отправлять, получать и хранить;
3.) продавать и переводить в другие валюты, но только не в гривны;
4. законом не запрещено только говорить о них.

22) Сведения об окружающем мире, которые уменьшают имеющуюся степень неопределенности, неполноты знаний, отчужденные от их создателя и ставшие сообщения - это

1. .знания
2. информация
3. факты
4. данные
5. сигнал

23)Процесс насыщения производства и всех сфер жизни и деятельности человека информацией:

1. информационное общество
2. информатизация
3. компьютеризация
4. автоматизация
5. глобализация

24)Совокупность документов, оформленных по единым правилам, называется:

1. документооборот
2. документация
3. информационные ресурсы
4. информация
5. данные

25)Технические показатели качества информационного обеспечения относятся к:

1. объективным показателям
2. субъективным показателям
3. могут относиться как к объективным, так и к субъективным показателям
4. логическим показателям
5. экономическим

26) Субъективный показатель, характеризующий меру достаточности оцениваемой информации для решения предметных задач:

1. полнота информации
2. толерантность
3. релевантность
4. достоверность
5. объем информации

27)Система средств и способов сбора, передачи, накопления, обработки, хранения, представления и использования информации:

1. информационный процесс
2. информационная технология
3. информационная система

4. информационная деятельность
5. жизненный цикл

28)Под информационной технологией понимаются операции, производимые с информацией:

1. только с использованием компьютерной техники
2. только на бумажной основе
3. и автоматизированные, и традиционные бумажные операции
4. только автоматизированные операции
5. только операции, осуществляемые с помощью прикладных программ

29)АИС, обеспечивающая информационную поддержку целенаправленной коллективной деятельности предприятия, − это:

1. АИС управления технологическими процессами
2. финансовая АИС
3. глобальная АИС
4. локальная АИС
5. корпоративная АИС

30)Вид аналога собственноручной подписи, являющийся средством защиты информации:

1. авторизация
2. персонализация
3. шифр
4. электронная цифровая подпись
5. пароль

31)Наиболее устойчивая к неисправностям отдельных узлов, и легко наращиваемая и конфигурируемая топология сети:

1. шинная
2. радиальная
3. петлевая
4. кольцевая
5. глобальная

32)Система, в которой протекают информационные процессы, составляющие полный жизненный цикл информации:

1. информационная система
2. компьютерная сеть
3. организационная система
4. социальная система
5. компьютерная система

33)Организация, осуществляющая физическое проектирование на основе существующей концепции ИС:

1. системный интегратор
2. разработчик ИС
3. консалтинговая фирма
4. аудиторская фирма
5. компьютерная фирма

34)Целью автоматизации финансовой деятельности является:

1. повышение квалификации персонала
2. устранение рутинных операций и автоматизированная подготовка финансовых документов
3. снижение затрат
4. автоматизация технологии выпуска продукции
5. приобретение нового оборудования

35)Карты, классифицирующиеся по выполняемым ими финансовым операциям:

1. карты с контактным считыванием
2. бесконтактные карты
3. с памятью
4. карты с магнитной полосой
5. кредитные

36)Адрес компьютера в сети, представляющий собой 32-разрядное двоичное число:

1. доменный
2. IP-адрес
3. логин
4. www
5. URL

37)Электронная почта обеспечивает передачу данных в режиме:

1. off-line
2. по желанию отправителя
3. зависит от настроек почтовой программы
4. on-line
5. как в режиме on-line, так и в режиме off-line

38)Рекламный графический блок, помещаемый на Web-странице и имеющий гиперссылку на сервер рекламодателя:

1. тезаурус
2. домен
3. баннер
4. кластер
5. сайт

39)Терминал, предназначенный для оплаты покупки с помощью карты:

1. обменный пункт
2. POS-терминал
3. банкомат
4. кассовый аппарат
5. сканер

40)Адресом электронного почтового ящика может являться:

1. www.nngu.ru
2. fttp://lab.un.nn.ru
3. e:\work\new\stat.doc
4. https://www.host.ru/index.html
5. bim@list.ru

41)Процесс насыщения производства и всех сфер жизни и деятельности человека информацией:

1. информационное общество
2. информатизация
3. компьютеризация
4. автоматизация
5. глобализация

42.Совокупность документов, оформленных по единым правилам, называется:

1. документооборот
2. документация

3. информационные ресурсы
4. информация
5. данные

43.Технические показатели качества информационного обеспечения относятся к:

1. объективным показателям
2. субъективным показателям
3. могут относиться как к объективным, так и к субъективным показателям
4. логическим показателям
5. экономическим

44.Субъективный показатель, характеризующий меру достаточности оцениваемой информации для решения предметных задач:

1. полнота информации
2. толерантность
3. релевантность
4. достоверность
5. объем информации

45.Система средств и способов сбора, передачи, накопления, обработки, хранения, представления и использования информации:

1. информационная технология
2. информационная система
3. информационная деятельность
4. жизненный цикл
5. информационный процесс

46.Под информационной технологией понимаются операции, производимые с информацией:

1. только с использованием компьютерной техники
2. только на бумажной основе
3. и автоматизированные, и традиционные бумажные операции
4. только автоматизированные операции
5. только операции, осуществляемые с помощью прикладных программ

47.АИС, обеспечивающая информационную поддержку целенаправленной коллективной деятельности предприятия, − это:

1. АИС управления технологическими процессами
2. финансовая АИС
3. глобальная АИС
4. локальная АИС
5. корпоративная АИС

48.Вид аналога собственноручной подписи, являющийся средством защиты информации:

1. пароль
2. авторизация
3. персонализация
4. шифр
5. электронная цифровая подпись

49.Наиболее устойчивая к неисправностям отдельных узлов, и легко наращиваемая и конфигурируемая топология сети:

1. шинная
2. радиальная
3. петлевая
4. кольцевая

5. глобальная

50.Система, в которой протекают информационные процессы, составляющие полный жизненный цикл информации:

1. информационная система
2. компьютерная сеть
3. организационная система
4. социальная система
5. компьютерная система

6. 51.Организация, осуществляющая физическое проектирование на основе существующей
концепции ИС:

1. системный интегратор
2. разработчик ИС
3. консалтинговая фирма
4. аудиторская фирма
5. компьютерная фирма

52.Целью автоматизации финансовой деятельности является:

1. повышение квалификации персонала
2. устранение рутинных операций и автоматизированная подготовка финансовых документов
3. снижение затрат
4. автоматизация технологии выпуска продукции
5. приобретение нового оборудования

53.Карты, классифицирующиеся по выполняемым ими финансовым операциям:

1. карты с контактным считыванием
2. бесконтактные карты
3. с памятью
4. карты с магнитной полосой
5. кредитные

54.Адрес компьютера в сети, представляющий собой 32-разрядное двоичное число:

1. доменный
2. IP-адрес
3. логин
4. www
5. URL

55.Электронная почта обеспечивает передачу данных в режиме:

1. on-line
2. как в режиме on-line, так и в режиме off-line
3. off-line
4. по желанию отправителя
5. зависит от настроек почтовой программы

Примерные практико-ориентированные задания для проведения зачета с оценкой по дисциплине «Цифровая трансформация в бизнесе»:

5. Методические материалы по освоению дисциплины

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в

семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Текущий контроль предусматривает проведение следующих мероприятий:

– тестирование по темам дисциплины; решение кейсов, решение задач;

–опрос

- наблюдение

Экзамен является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка знаний по дисциплине «Цифровая трансформация бизнеса» проводится с целью определения уровня освоения предмета и включает:

1. Минимальный уровень формирования компетенций:

- ответы на вопросы по дисциплине на семинаре (10-15 минут)

2. Базовый уровень формирования компетенций:

- контрольная работа (1 академический час письменно);

3. Продвинутый этап формирования компетенций:

- решение тестовых заданий на семинаре (60 минут);

- решение практико-ориентированных задач, кейсов на семинаре (20-30 минут)

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в соответствии с Положением о бально-рейтинговой системе факультета Государственного управления и права Московского областного филиала РАНХиГС.

Защита практических работ производится студентом по мере их выполнения в соответствии с расписанием занятий и установленным преподавателем планом -графиком. Преподаватель проверяет правильность выполнения практической работы, контролирует

знание студентом пройденного материала с помощью контрольных вопросов или тестирования.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и

практический (информационно-статистический)), использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами экономики и общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Итоговый контроль проводится в форме сдачи экзамена. К экзамену допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации –практические работы, творческие задания, задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Основы предпринимательства» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более

глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а также официальных материалов и неопубликованных документов (научно-исследовательские работы, диссертации), в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

1) главного в тексте;

2) основных аргументов;

3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информации может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

· сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;

· обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;

· фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;

· готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;

· работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;

· пользоваться реферативными и справочными материалами;

· контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;

· обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.

· пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);

· использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;

· повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;

· обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);

· использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Задания на самостоятельную работу студентов по темам

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного и практического (семинарского) типов

Тема 1. Введение в цифровую экономику:понятие, тенденции, характеристики, сквозные цифровые технологии. Роль государства в регулировании цифровой трансформации.

1. Цифровая экономика: понятие, сквозные цифровые технологии, уровни цифровой экономики.
2. Измерение цифровой экономики. Основныекомпоненты методики DECA.
3. Создание необходимых и достаточных условий институционального иинфраструктурного характера для развития высотехнологичного бизнеса.
4. Платформы и технологии, где формируются компетенции для развития рынков и отраслей экономики (сфер деятельности).
5. Ключевые институты в рамках которых создаются условия для развития цифровой экономики.
6. Конфигурация глобальных рынков и их трансформация под действием цифровизации
7. Россия на глобальном цифровом рынке. Направления развития цифровой экономики в России.
8. Формирование цифровой инфраструктуры Стратегическое, оперативное и

тактическое управление развитием цифровой экономики.

9. Трансформация рынка труда под воздействием цифровизации.

10. Разработки в области цифровых технологий.

Тема 2. Концепция четвертой промышленной революции. Цифровая трансформация – основные направления

1. Концепция четвертой промышленнойреволюции.
2. Технологии, которые определяют переход кцифровой экономике.

3.Новые технологии и их влияние на традиционные сектора экономики

4.Технологические тренды в цифровой трансформации промышленности

Цифровая трансформация в сельском хозяйстве, в сфере связи и телекоммуникаций, транспорта и логистики.

5.Цифровая трансформация электроэнергетики.

6. Электронная торговля.

7. Трансформация финансовых рынков.

8. Новые системы управления.

9. Возникновение новых рынков.

10. Роль государства в цифровой трансформации бизнеса.

11. Социально – этические аспекты цифровой трансформации.

12. Человеческий потенциал и роботизация.

13. Государственное регулирование формирования цифровой экономики.

Тема 3. Факторы влияющие на цифровую трансформацию бизнеса. Цифровые технологии и влияниетехнологических инноваций на эффективностьбизнеса.

1. Эволюция цифровой трансформации.
2. Три волны цифровых технологий: 1 волна – ИТ, компьютеризация, автоматизацияпроцессов (ERP, EDI, CRM и т.д.), телекоммуникации (проводной ШПД, беспроводной ШПД); 2 волна – онлайновые платформы (поисковики, торговые площадки, дистанционное обучение, социальные сети), облачные вычисления;3 волна – предиктивная аналитика больших данных, Интернет вещей, робототехника, аддитивные технологии, искусственный интеллект, машинное обучение.
3. Влияние технологических инноваций на результативность компаний.
4. Социальные и экономические эффектытехнологических инноваций.
5. Технологические изменения и разрушения.
6. Цифровая трансформация бизнеса: использование цифровых технологий бизнесом, уровень зрелости бизнес – процессовкомпаний для принятия технологических инноваций.
7. Реинжиниринг бизнес – процессов.
8. Человеческий капитал для развития бизнеса.
9. Факторы, влияющие на цифровуютрансформацию бизнеса.

Тема 4. Управление бизнесом в условиях цифровой трансформации. Взаимосвязь цифровой трансформации и интернационализации компаний.

1. Трансформация потребительской ценностии бизнес – моделей современных компаний.
2. Управление развитием бизнеса в условиях цифровизации: стратегический анализ, стратегический выбор, разработка и реализация стратегии, управление изменениями, стратегические и организационные изменения в условиях цифровизации.
3. Исследования цифровых платформ для повышения эффективности деятельности бизнеса.
4. Исследования влияния цифровизации на инновационную деятельность компаний.
5. Построение цифровых бизнес – моделей и сетей компаний.

6.Цифровая трансформация деятельности высоко -, средне и низкотехнологичногосектора промышленности.

Взаимосвязь цифровой трансформации иинтернационализации компаний.

Управление знаниями в компаниях вусловиях цифровизации.

Тема 5. Виртуальная организация как производственнаяединица цифровой экономики. Реализацияиндустрии 4.0 в условиях цифровой трансформации.

1. Развитие организации от еефункционального построения до виртуальной.
2. Содержание виртуальной организации втрех направлениях (перспективах) ее развития.
3. Основные профили теле-деятельности.
4. Основные профили теле-деятельности.
5. Формы теле-деятельности в различныхвидах экономической деятельности.
6. Стартап и малое инновационное предприятие.
7. Развитие стартапа, условия перехода его в более зрелое состояние
8. Развитие компетенций как задача проектирования в рамках современного взгляда на профессионализм.
9. Изменения реальностей работы в рамках усиливающейся автоматизации, оцифровки и объединения в сеть производственных процессов.
10. Цели виртуального предприятия: компетенции при виртуализации предприятия.
11. Новые пути развития производственных компетенций для создания инновационного продукта, компетенции работы в сети, компетенция креативного решения проблемы, компетенция обзора, компетенция интеграции.

Тема 6. Развитие компетенций в аналоговых и оцифрованных производственныхпроцессах.

1. Менеджмент виртуальных организаций.
2. Виды мотивации телеработников ввиртуальной организации.
3. Виртуальные ценности менеджментаорганизаций в цифровой экономике.
4. Сильные и слабые стороны программыинформатизации в России.
5. Содержание стратегического и оперативного уровней управления в системе управления развитием цифровой экономикой в РФ.
6. Влияние на развитие компетенций сотрудников организации движениеWorldskills.
7. Основные функции менеджментатрадиционной организации для виртуальной организации. перспективных тем (направлений) на основе Индустрии 4.0 для российскойдействительности.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

6.1 Основная литература

1. Экономико-математическое моделирование бизнес-процессов отраслевых рынков в условиях цифровой экономики : монография / В.А. Цветков, М.Н. Дудин, Н.В. Лясников [и др.]. - Москва : Русайнс, 2019. — 188 с. — ЭБС BOOK.ru. - URL: https://book.ru/book/932301 . —Текст : электронный.
2. Дьяченко О.В. Теоретико-методологические основы исследования производственных отношений цифровой экономики: монография / О.В. Дьяченко, Е.А.

Истомина. - Москва: Русайнс, 2019. - 84 с. — ЭБС BOOK.ru. - URL: https://book.ru/book/931893 . — Текст :электронный.

3. Грибанов, Ю.И. Цифровая инфраструктура развития экономики : монография / Ю.И. Грибанов, Н.В. Репин, А.А. Шатров. — Москва : Русайнс,2020. — 217 с. — ЭБС BOOK.ru. — URL: https://book.ru/book/935299 . — Текст : электронный.

6.2 Дополнительная литература.

4. Хачатурян, М.В. Цифровая экономика как фактор развития систем управления владельческими рисками и обеспечения экономической устойчивости организации : монография / М.В. Хачатурян. — Москва : Русайнс, 2020. — 135 с. — ЭБС BOOK.ru. — URL: https://book.ru/book/935004 . — Текст : электронный.

5. Заздравных, А. В. Теория отраслевых рынков : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. В. Заздравных, Е. Ю. Бойцова. — Москва :

Издательство Юрайт, 2019. — 288 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ЭБС Юрайт. — URL: https://www.biblio-online.ru/bcode/433516 (дата обращения: 05.12.2019). - Текст : электронный.

6. Менеджмент цифровой экономики. Менеджмент 4.0.: монография / Г. Шеве, С. Хюзиг, Г.И. Гумерова, Э.Ш. Шаймиева. — Москва : КноРус, 2019. — 230 с. — Текст: непосредственный. — То же. - ЭБС BOOK.ru. - URL:https://book.ru/book/932798 . — Текст : электронный.

7. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд III; пер. с 9-го англ.изд. - Москва: ИНФРА-М, IRWIN, 2000. - 412 с. - Университетский учебник. - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: http://znanium.com/catalog/product/453177. - Текст: электронный.

8. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое развитие организации: учебное пособие для студ. вузов / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин, Т.А. Лачинина; под ред. Ю.Н. Лапыгина. - Москва: Кнорус, 2013, 2016. - 284 с. - Текст: непосредственный.

- То же. - 2019. - ЭБС BOOK.ru. - URL: https://book.ru/book/930485 . — Текст : электронный.

6.3 Перечень Интернет-ресурсов, необходимых для освоения дисциплины

1. Электронно-библиотечная система BOOK.RU http://www.book.ru
2. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» http://biblioclub.ru/
3. Электронно-библиотечная система Znanium http://www.znanium.com
4. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ»https://www.biblio-online.ru/
5. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital http://lib.alpinadigital.ru/
6. Научная электронная библиотека eLibrary.ru http://elibrary.ru
7. Электронная библиотека http://grebennikon.ru
8. Национальная электронная библиотека http://нэб.рф/
9. Электронная библиотека диссертаций Российской государственнойбиблиотеки https://dvs.rsl.ru/

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Освоение дисциплины осуществляется в учебной аудитории, соответствующей по вместимости количеству студентов потока или учебной группы. Для успешного освоения

дисциплины аудитория оборудована мультимедийным комплексом и экраном для демонстрации слайдовых презентаций и иных форм визуализации учебного материала.

Для демонстрации презентаций студентов на практических занятиях могут использоваться мультимедийные средства, имеющиеся в распоряжении кафедры (проектор, экран, ноутбук).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт https://urait.ru/ • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
Московский областной филиал

Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)

УТВЕРЖДЕНО

Директор филиала

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Деловое администрирование
(наименование направления подготовки)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.07.01 Эмоциональный интеллект в бизнесе
(код и наименование РПД)

магистр
(уровень образования)
по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент»

_ очная, заочная
(форма(формы) обучения)

Год набора – 2023

Красногорск, 2022

Автор – составитель:
канд. психол. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента Выпряжкина И.Б.
(ученое звание, ученая степень, должность)

Заведующий кафедрой:
канд. психол. наук, доцент, Выпряжкина И.Б.
(ученое звание, ученая степень, должность) (Ф.И.О.)

протокол от 01. 08. 2022 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……5
3. Содержание и структура дисциплины……..6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине……..8
5. Методические материалы для освоения дисциплины……...37
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"…….....45
6.1. Основная литература……..…45
6.2. Дополнительная литература……..…45
6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация……..45
6.4. Интернет-ресурсы……..46
6.5. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……47

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.07.01 «Эмоциональный интеллект в бизнесе» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	1.1	начальный этап освоения

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта[1] и профессиональным задачам

ОТФ/ТФ/трудовые /профессиональные действия / Задачи профессиональной деятельности	Код компонента компетенции	Результаты обучения
-информационно-аналитическая и организационно-административная поддержка деятельности руководителя организации-анализ информации и подготовка информационно-аналитических материалов; -организация исполнения решений руководителя. -сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений; -построение внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования	УК-6	на уровне знаний: -структуру и содержание эмоционального интеллекта и его значение для выстраивания эффективных коммуникаций; -современные коммуникационные технологии, использующие потенциал EQ; -психолого-педагогические требования к формированию коммуникативных умений учащихся с учетом особенностей эмоциональной сферы
		на уровне умений *(типовые действия выполняются по заданному алгоритму)*: -анализировать и оценивать уровень развития эмоционального интеллекта педагогов и обучающихся с целью повышения эффективности коммуникаций; -управлять собственными эмоциями, понимать эмоции обучающихся, регулировать коммуникативное поведение

[1] Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утверждён приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17.04.2018 года №248н, регистрационный номер 51030

деятельности и контроля; -оценка эффективности управленческих решений;		на уровне навыков *(типовые действия выполняются автоматически, без воспроизведения алгоритма)*: методами, педагогическими технологиями и приёмами формирования коммуникативной компетенции учащихся в результате развития эмоционального интеллекта

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общий объем дисциплины Б1.В.ДВ.07.01 «Эмоциональный интеллект в бизнесе» составляет 4 ЗЕТ, 144 академических часа (или 108 астрономических часа), на контактную работу по очной форме обучения отводится 28 ч.: 8 ч – лекции, 20 ч – практические занятия, на самостоятельную работу обучающихся – 112 ч.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре Изучение дисциплины опирается на знания, умения и навыки, полученные в ходе изучения дисциплин «Современный менеджмент», «Профессиональные навыки менеджера». Закрепляются полученные знания в ходе учебной практики Б2.В.01(У) Учебная практика (ознакомительная практика).

3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Понятие эмоции и эмоционального интеллекта	34	2		4		8	О,Т,З
Тема 2	Исследование эмоциональных способностей	34	2		4		8	О,Т,З
Тема 3	Эмоциональная компетентность как фактор профессионального успеха и личной эффективности руководителя	36	2		6		8	О,Т, З
Тема 4	Эмоциональный интеллект как инструмент для решения сложных ситуаций в бизнесе	36	2		6		8	О,Т,З
Промежуточная аттестация						4		Зачет с оц
Всего:		**144**	**8**		**20**	**4**	**112**	
заочная форма обучения								

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: : опрос (О), тестирование (Т), задание (З)

Содержание дисциплины

Тема 1. Понятие эмоции и эмоционального интеллекта. Как определяет эмоции современная наука. Виды эмоций. Основные функции эмоций. Какую роль играет интенсивность эмоции. Можно ли избавиться от эмоций. Проблема эмоционального интеллекта в зарубежной и отечественной науке. Структура эмоционального интеллекта. Значение развития эмоционального интеллекта руководителя.

Тема 2. Исследование эмоциональных способностей. Определение основных понятий: эмоциональный интеллект (EI, ЭИ), коэффициент эмоциональности (EQ), эмоциональная компетентность. Признаки низкого эмоционального интеллекта. Способы, определяющие уровень и особенности эмоциональных способностей. Как мы описываем эмоции. Можем ли мы назвать наши эмоции. Как мы выражаем эмоции. Видим ли мы проявления эмоций у других.

Тема 3. Эмоциональная компетентность как фактор профессионального успеха и личной эффективности руководителя. Развитие сферы эмоций и чувств руководителя. Каковы кросскультурные особенности эмоционального интеллекта. Методы и способы влияния на эмоциональную сферу. Что значит «управлять эмоцией». Что значит «остановиться в моменте». Можно ли изменить свое настроение. Как реагировать на поведение и вызовы окружающих. Как эмоциональный интеллект способствует личной эффективности. Необходимо ли формировать профессиональный имидж. Управление имиджем: механизмы, перцептивные барьеры, способы влияния.

Тема 4. Эмоциональный интеллект как инструмент для решения сложных ситуаций в бизнесе. Как эмпатия и эффективные коммуникации связаны с эмоциональным интеллектом. В чем специфика обмена информацией в зависимости от индивидуально-психологических особенностей партнеров. Как распознавать невербальные сигналы коммуникации. Модели взаимодействия в процессе решения сложных управленческих задач. Пятиуровневая модель эмоционального влияния. Эмоциональные послания. Работающий эмоциональный интеллект. Решение сложных лидерских задач с использованием шаблонов Д. Карузо.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

В ходе реализации дисциплины «Б1.В.ДВ.07.01 «Эмоциональный интеллект в бизнесе» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Понятие эмоций и эмоционального интеллекта	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические

	задания
Тема 2. Исследование эмоциональных способностей	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 3. Эмоциональная компетентность как фактор профессионального успеха и личной эффективности руководителя	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 4. Эмоциональный интеллект как инструмент для решения сложных ситуаций в бизнесе.	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания

Зачет с оценкой проводится в форме устного опроса и/или тестирования с применением следующих методов (средств):

Для проверки знаний в области теоретических и методологических основ эмоционального интеллекта - вопросы, тесты и т.п.

Для проверки умения организовывать и планировать свободное и рабочее время; применять методы развития ЭИ на различных этапах профессионального развития - тесты, задачи и т.п.

Для проверки навыков использования эмоционального интеллекта как инструмента для решения сложных ситуаций в бизнесе – тесты, практико-ориентированные задания и т.п.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Задание для текущего контроля и проведения промежуточной аттестации должны быть направлены на оценивание:

1. уровня освоения теоретических понятий, научных основ профессиональной деятельности;
2. степени готовности обучающегося применять теоретические знания и профессионально значимую информацию, сформированности когнитивных умений.
3. приобретенных умений, профессионально значимых для профессиональной деятельности.

Задания для оценивания когнитивных умений (знаний) должны предусматривать необходимость проведения аттестуемым интеллектуальных действий:

– по дифференциации информации на взаимозависимые части, выявлению взаимосвязей между ними и т.п.;

– по интерпретации и творческому усвоению информации из разных источников, ее системного структурирования;

– по выявлению значения предмета учебной дисциплины для достижения конкретной цели, на основе проникновения в суть общественных явлений и процессов;

– по комплексному использованию интеллектуальных инструментов учебной дисциплины для решения учебных и практических проблем.

При составлении заданий необходимо иметь в виду, что они должны носить практико-ориентированный комплексный характер, быть направлены на формирование и

закрепление профессиональных компетенций. Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучаемых и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, проверкой конспектов лекций, периодическим опросом слушателей на занятиях.

Формы, методы и периодичность текущего контроля определяет преподаватель. Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Промежуточная аттестация по дисциплине «Самоменеджмент» проводится в форме зачета. На зачете оценивается уровень освоения дисциплины и степень сформированности компетенций.

При текущем и промежуточном контроле уровень освоения учебной дисциплины и степень сформированности компетенции определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»:

«ОТЛИЧНО» – обучаемый показывает высокий интеллектуальный и профессиональный уровень, глубокое и всестороннее знание предмета, целостное представление о системе знания, владеет теорией и методологией саморазвития и самоорганизации; современные концепции самоменеджмента, логично излагает материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных управленческих явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«ХОРОШО» – обучаемый показывает свой интеллектуальный и профессиональный уровень, твердо знает предмет учебной дисциплины, имеет общее представление о системе знания, о методологии теоретических и экспериментальных исследований в области саморазвития и самоменеджмента, логично излагает изученный материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных управленческих явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – обучаемый показывает свой профессиональный уровень, в основном знает предмет учебной дисциплины, имеет определенное представление об актуальных проблемах самоменеджмета, фрагментарно излагает изученный материал и ситуативно увязывает с предстоящей профессиональной деятельностью.

«НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – степень освоения учебной дисциплины обучаемым не соответствует критериям, предъявляемым к оценке «удовлетворительно».

Материалы текущего контроля успеваемости.

Практическое занятие 1. Понятие эмоции и эмоционального интеллекта.
-Как определяет эмоции современная наука.
-Виды эмоций.
-Основные функции эмоций.
-Какую роль играет интенсивность эмоции.
-Можно ли избавиться от эмоций.
-Проблема эмоционального интеллекта в зарубежной и отечественной науке.
-Структура эмоционального интеллекта.
-Значение развития эмоционального интеллекта руководителя.

Практическое занятие 2. Исследование эмоциональных способностей.
-Определение основных понятий: эмоциональный интеллект (EI, ЭИ), коэффициент эмоциональности (EQ), эмоциональная компетентность.
-Признаки низкого эмоционального интеллекта.
-Способы, определяющие уровень и особенности эмоциональных способностей.

-Как мы описываем эмоции. Можем ли мы назвать наши эмоции. Как мы выражаем эмоции. Видим ли мы проявления эмоций у других.

Практическое занятие 3. Эмоциональная компетентность как фактор профессионального успеха и личной эффективности руководителя.
-Развитие сферы эмоций и чувств руководителя.
-Каковы кросскультурные особенности эмоционального интеллекта.
-Методы и способы влияния на эмоциональную сферу.
-Что значит «управлять эмоцией». Что значит «остановиться в моменте».
-Можно ли изменить свое настроение.
-Как реагировать на поведение и вызовы окружающих.
-Как эмоциональный интеллект способствует личной эффективности.
-Необходимо ли формировать профессиональный имидж.
-Управление имиджем: механизмы, перцептивные барьеры, способы влияния.

Практическое занятие 4. Эмоциональный интеллект как инструмент для решения сложных ситуаций в бизнесе.
-Как эмпатия и эффективные коммуникации связаны с эмоциональным интеллектом.
-В чем специфика обмена информацией в зависимости от индивидуально-психологических особенностей партнеров.
-Как распознавать невербальные сигналы коммуникации.
-Модели взаимодействия в процессе решения сложных управленческих задач.
-Пятиуровневая модель эмоционального влияния. Эмоциональные послания.
-Работающий эмоциональный интеллект. Решение сложных лидерских задач с использованием шаблонов Д. Карузо.

Варианты практических заданий:

ЗАДАНИЕ 1:

Пример эмоционального шаблона: Работа с недовольным клиентом
ПРЕДПОСЫЛКИ. За последние десять лет мы наладили партнерское сотрудничество с выгодным для успеха компании клиентом. Недавно я заметил, что что-то изменилось. На встречах клиент не такой открытый, а мы не беремся за новые дела уже в течение года. Как старший вице-президент по продажам я обеспокоен возможной проблемой и попросил клиента встретиться с нами, чтобы обсудить ситуацию.
ЦЕЛЬ. Связаться с клиентом, чтобы понять его потребности и как лучше им соответствовать.

Использование шаблона ЭИ

Шаг	**Что делать?**
Карти-рование	**Какие эмоции испытываете вы и другие?**
Сопо-ставление	**Какие эмоции наиболее эффективны?**

Предпо-ложение	**В чем причина этих эмоций?**
Действие	**Как вы будете поддерживать эти эмоции или управлять ими?**

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ СТРАТЕГИИ:

РЕЗУЛЬТАТ ШАБЛОНА ЭИ ЛИДЕРА:

ЗАДАНИЕ 2:

Пример эмоционального шаблона: Управление филиальной сетью **ПРЕДПОСЫЛКИ**. Я руковожу филиальной сетью. Открытие очередного нового филиала должно быть выгодным вложением, все предварительные расчеты давали отличные показатели. Но вот прошло уже полгода, а результаты оставляют желать лучшего. Мне редко удается лично наведываться в этот филиал, но когда я выхожу с ними на связь, слышу только одно: «Все хорошо», «Все по плану», хотя финансовые результаты указывают на совсем другую ситуацию. Я постоянно пытаюсь получить от них достоверную информацию, чтобы проблемы могли быть решены и филиал стал успешным, но в ответ не получаю конкретики. Поэтому я трачу слишком много времени на эту проблему, мои другие проекты могут пострадать из-за этого. **ЦЕЛЬ**. Наладить работу филиала.

Использование шаблона ЭИ

Шаг	**Что делать?**
Карти-рование	**Какие эмоции испытываете вы и другие?**
Сопо-ставление	**Какие эмоции наиболее эффективны?**
Предпо-ложение	**В чем причина этих эмоций?**
Действие	**Как вы будете поддерживать эти эмоции или управлять ими?**

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ СТРАТЕГИИ:

РЕЗУЛЬТАТ ШАБЛОНА ЭИ ЛИДЕРА:

ЗАДАНИЕ 3:

Пример эмоционального шаблона: Поддержание субординации и сохранение отношений **ПРЕДПОСЫЛКИ**. Я работала в компании на линейной позиции, за мою самостоятельность в принятии решений и инициативность меня повысили на руководящую должность, и весь линейный персонал, с которым я работала, перешел в мое подчинение. На линейной позиции мы все между собой общались по-дружески. Когда меня повысили, передо мной встали другие задачи, и для выполнения моего функционала мне нужно было давать поручения, контролировать, поддерживать дисциплину и исполнительность в коллективе, но в связи с тем, что это были мои друзья, серьезно к моим замечаниям и корректировкам в работе они не относились.

ЦЕЛЬ. Изменить рабочую ситуацию, восстановить субординацию.

Использование шаблона ЭИ

Шаг	**Что делать?**
Карти-рование	**Какие эмоции испытываете вы и другие?**
Сопо-ставление	**Какие эмоции наиболее эффективны?**
Предпо-ложение	**В чем причина этих эмоций?**
Действие	**Как вы будете поддерживать эти эмоции или управлять ими?**

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ СТРАТЕГИИ:

РЕЗУЛЬТАТ ШАБЛОНА ЭИ ЛИДЕРА:

ЗАДАНИЕ 4:

Пример эмоционального шаблона: Работа с неопределенностью и непостоянством **ПРЕДПОСЫЛКИ**. Наша компания находится в процессе серьезной реорганизации. Это третья менее чем за пять лет. Наш рынок постоянно меняется, и мы изо всех сил стараемся не отставать и опережать конкурентов. Как от одного из старших вице-президентов моя команда ожидает от меня уверенности, стабильности и поддержки. Я просто надеюсь, что смогу со всем справиться, или мы все пойдем искать работу. **ЦЕЛЬ**. Продвинуть организацию в правильном направлении.

Использование шаблона ЭИ

Шаг	**Что делать?**

Карти-рование	**Какие эмоции испытываете вы и другие?**
Сопо-ставление	**Какие эмоции наиболее эффективны?**
Предпо-ложение	**В чем причина этих эмоций?**
Действие	**Как вы будете поддерживать эти эмоции или управлять ими?**

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ СТРАТЕГИИ:

РЕЗУЛЬТАТ ШАБЛОНА ЭИ ЛИДЕРА:

ЗАДАНИЕ 5:

Пример эмоционального шаблона: Презентация скептической аудитории **ПРЕДПОСЫЛКИ**. Как руководитель HR-отдела я подчиняюсь генеральному директору и тесно сотрудничаю с другими старшими вице-президентами. У нас высокая текучка кадров, жалобы на несправедливую практику трудовых отношений, низкий моральный дух, плохое обслуживание клиентов и снижение производительности. Мне было поручено разработать план по изменению ситуации и попросить представить мои рекомендации на следующем совещании руководителей.

ЦЕЛЬ. Представить варианты, которые будут включать продуктивные дискуссии и итоги.

Использование шаблона ЭИ

Шаг	**Что делать?**
Карти-рование	**Какие эмоции испытываете вы и другие?**
Сопо-ставление	**Какие эмоции наиболее эффективны?**
Предпо-ложение	**В чем причина этих эмоций?**
Действие	**Как вы будете поддерживать эти эмоции или управлять ими?**

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ СТРАТЕГИИ:

РЕЗУЛЬТАТ ШАБЛОНА ЭИ ЛИДЕРА:

ЗАДАНИЕ 6:

Пример эмоционального шаблона: Разногласия в команде **ПРЕДПОСЫЛКИ**. У нас резко собралась новая команда на проекте. Я работаю на позиции мидл-менеджера уже давно, и это не первая моя команда. Сейчас выходит так, что сотрудники мотивированные, нацеленные на результат, но команда не может сработаться из-за личных разногласий. Из-за этого работа идет неэффективно. Последний конфликт был самым ярким, и после этого я понял, что мы погрязли в бесконечных личных разборках, и мне надо окончательно решить эту проблему, чтобы сформировать рабочую коммуникацию в команде.

ЦЕЛЬ. Наладить рабочий процесс и коммуникацию в команде. **Использование шаблона ЭИ**

Шаг	**Что делать?**
Карти-рование	**Какие эмоции испытываете вы и другие?**
Сопо-ставление	**Какие эмоции наиболее эффективны?**
Предпо-ложение	**В чем причина этих эмоций?**
Действие	**Как вы будете поддерживать эти эмоции или управлять ими?**

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ СТРАТЕГИИ:

РЕЗУЛЬТАТ ШАБЛОНА ЭИ ЛИДЕРА:

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Тестовое задание: Эмоциональная сфера

1. Эмоции - это:

a) психологический процесс импульсивной регуляции поведения, основанный на чувственном отражении потребностной значимости внешних воздействий (их благоприятности или вредности)

b) психологический процесс конструирования новых образов

c) психический процесс отражения прошлого взаимодействия человека с действительностью

2. Чувства - это:

a) внешние эмоции - устойчивые состояния отношений к объектам (реальным или воображаемым, связаны с работой сознания)

b) психический процесс опосредованного или обобщенного отражения закономерных связей

c) психический процесс непосредственного отражения предметов и явлений в целостном виде, на основе познаний

3. Основные функции эмоций:

a) коммуникативная, сигнальная, мотивационная, защитная
b) зрительная, слуховая, двигательная
c) гиперболизация, заострение, схематизация

4. Основные параметры, по которым оцениваются эмоциональные состояния:

a) интенсивность, положительность, осознанность, действие на организм, динамика, направленность, нейрофизиологическая основа
b) по органам чувств
c) по форме психической активности

5. Виды эмоций:

a) эмоциональный ток ощущений
b) настроение
c) стресс, аффект, орустрация
d) целостность, предметность, структурность
e) адаптация, контраст

6. Виды чувств:

a) праксические
b) моральные
c) эстетические, интеллектуальные
d) рефлексивность, взаимосвязь
e) быстрота запоминания, прочность сохранения

7. Эмоции и личность, формы проявления:

a) органическая жизнь (удовольствие, неудовольствие)
b) интересы материального порядка
c) духовно нравственные (мировоззренческие)
d) зрительная, слуховая, двигательная
e) логическая, образная

8. Чувства, как эмоциональные проявления личности, бывают:

a) моральные, интеллектуальные.
b) праксические
c) длительные
d) преднамеренные, непреднамеренные
e) пропорциональные

9. Эмоции делятся на:

a) стенические
b) астенические
c) сложные и простые
d) моральные, интеллектуальные
e) рефлексивные
f) структурные

10. Функции мозга в момент проявления эмоций и чувств:

a) возбуждение подкорковых областей
b) изменения в деятельности вегетативной нервной системы
c) суггестивность

d) прочность сохранения

11. Эмоциональные качества личности:
a) сентиментальные
b) страстные
c) фригидные
d) алкоголики
e) флегматики
f) смелые

12. В состоянии эмоционального возбуждения человек способен:
a) на увеличение физических нагрузок
b) на преодоление препятствий
c) преодоление болезней
d) забить мяч, спать
e) ничего не делать

13. Что значит владеть эмоциями и чувствами?
a) вставать в позу
b) быть бесчувственным
c) стойко переносить обстоятельства
d) не подавлять свои чувства, а действовать

14. Эмоциональный тон:
a) это изменение реакции на предмет
b) возбудимость
c) сопереживание
d) схематизация
e) типизация

15. Настроение:
a) устойчивая эмоция
b) усиливающая или ослабевающая деятельность
c) зависимость от кого-либо
d) анализ явления

16. Стресс:
a) это мобилизация сил для выхода из положения
b) нервно-психическое перенапряжение
c) приспособление к сверхсложным условиям
d) целостность, избирательность
e) результативность

17. 3 этапа возникновения стресса:
a) тревога, сопротивление, истощение
b) структурность, избирательность, предметность

18. Аффект - это:
a) интенсивность действий возбуждения.
b) дезорганизация сознания
c) несодержанность, несвязность идей.
d) температура

e) обоняние, вкус

19. Катарсис:
a) очищение через потрясение
b) сенсорная организация
c) сенситивность

20. Интеллектуальные чувства:
a) радость познания
b) отказ от житейских потребностей
c) жадность
d) чувство красоты

21. Праксические чувства:
a) возникающие в практической деятельности
b) интеллектуальной
c) чувство совести
d) чести

22. Фрустрация:
a) обман, неудача
b) мир грез
c) адаптация
d) зависимость

Методика «Диагностика уровня эмпатии» В. В. Бойко

Инструкция: если вы согласны с данными утверждениями, ставьте рядом с их номерами знак «+», если не согласны — то знак «-».

Текст опросника

1. У меня есть привычка внимательно изучать лица и поведение людей, чтобы понять их характер, наклонности, способности.
2. Если окружающие проявляют признаки нервозности, я обычно остаюсь спокойным.
3. Я больше верю доводам своего рассудка, чем интуиции.
4. Я считаю вполне уместным для себя интересоваться домашними проблемами сослуживцев.
5. Я могу легко войти в доверие к человеку, если потребуется.
6. Обычно я с первой же встречи угадываю «родственную душу» в новом человеке.
7. Я из любопытства обычно завожу разговор о жизни, работе, политике со случайными попутчиками в поезде, самолете.
8. Я теряю душевное равновесие, если окружающие чем-то угнетены.
9. Моя интуиция — более надежное средство понимания окружающих, чем знания или опыт.
10. Проявлять любопытство к внутреннему миру другой личности — бестактно.
11. Часто своими словами я обижаю близких мне людей, не замечая того.
12. Я легко могу представить себя каким-либо животным, ощутить его повадки и состояния.
13. Я редко рассуждаю о причинах поступков людей, которые имеют ко мне непосредственное отношение.
14. Я редко принимаю близко к сердцу проблемы своих друзей.
15. Обычно, за несколько дней я чувствую: что-то должно случиться с близким мне человеком, и ожидания оправдываются.

16. В общении с деловыми партнерами обычно стараюсь избегать разговоров о личном.
17. Иногда близкие упрекают меня в черствости, не внимании к ним.
18. Мне легко удается, подражая людям, копировать их интонацию, мимику.
19. Мой любопытный взгляд часто смущает новых партнеров.
20. Чужой смех обычно заражает меня.
21. Часто, действуя наугад, я тем не менее нахожу правильный подход к человеку.
22. Плакать от счастья глупо.
23. Я способен полностью слиться с любимым человеком, как бы растворившись в нем.
24. Мне редко встречались люди, которых я понимал бы без лишних слов.
25. Я невольно или из любопытства часто подслушиваю разговоры посторонних людей.
26. Я могу оставаться спокойным, даже если все вокруг меня волнуются.
27. Мне проще подсознательно почувствовать сущность человека, чем понять его, «разложив по полочкам».
28. Я спокойно отношусь к мелким неприятностям, которые случаются у кого-либо из членов семьи.
29. Мне было бы трудно задушевно, доверительно беседовать с настороженным, замкнутым человеком.
30. У меня творческая натура — поэтическая, художественная, артистичная.
31. Я без особого любопытства выслушиваю исповеди новых знакомых.
32. Я расстраиваюсь, если вижу плачущего человека.
33.Мое мышление больше отличается конкретностью, строгостью, последовательностью, чем интуицией.
34. Когда друзья начинают говорить о своих неприятностях, я предпочитаю перевести разговор на другую тему.
35. Если я вижу, что у кого-то из близких плохо на душе, то обычно воздерживаюсь от расспросов.
36. Мне трудно понять, почему пустяки могут так сильно огорчать людей

Практическое задание: Невербальные средства обмена познавательной и эмоциональной информацией

Подготовьте выступление с презентацией на одну из тем:

1.Каким образом считывается агрессивный настрой

2.Как распознать ложь

3.Как «выглядит» эмоциональное послание поддержки

4.Как распознать послание: «Я нуждаюсь в вашей помощи»

5.Как поделиться с окружающими счастьем

6.Что может означать пауза

7.Как дать совет подростку, чтоб он к нему прислушался

Практическое задание: Техники активного слушания

Составьте диалог говорящего и слушающего с использованием каждой техники

1.Высказанное партнером передается собственными словами:

а) повторение отдельных слов партнера, которые способствуют ***уточнению*** мысли, конкретизации идеи;

б) высказывание партнера возвращается ему вашими словами, ***перефразирование***:

- «Так вы говорите, что…»;
- «По вашим словам выходит…»;
- «Если я вас правильно понял…»;
- «Иными словами…».

в) высказывание партнера ***обобщается***, если оно длинно или нечетко:

- «Таким образом…»;
- «Коротко говоря…»;
- «Подводя итог сказанному…».

2.Высказанное партнером передается собственными словами и добавляются ваши наблюдения (какие чувства испытывает партнер, как переживает):
- «Вы так считаете, видимо, потому, что…».

3.Высказанное партнером передается собственными словами с добавлением того, что партнер имел в виду, но не сказал (развитие идеи):
- «Если исходить из того, что вы сказали, то выходит, что…».

Оценочные материалы промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК ОС-6	Способен выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	1.1	начальный этап освоения

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-6. 1.1 начальный этап освоения	Способен выстраивать траекторию саморазвития на основе использования методов тайм-менеджмента и самоменеджмента	«ЗАЧТЕНО» – обучаемый показывает свой интеллектуальный и профессиональный уровень, твердо знает предмет учебной дисциплины, имеет общее представление о системе знания, о методологии теоретических и экспериментальных исследований в области саморазвития и самоменеджмента, логично излагает изученный материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных управленческих явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью. «НЕ ЗАЧТЕНО» – степень освоения учебной дисциплины обучаемым не соответствует предъявляемым критериям

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Эмоциональный интеллект в бизнесе» может проводиться в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Вопросы для подготовки к зачету с оценкой:

1.Понятие и сущность эмоций и эмоционального интеллекта.
2.Виды эмоций и особенности их проявлений.
3.Функции эмоций и чувств.
4.Структура и развитие эмоционального интеллекта.
5.Методы и способы исследования эмоционального интеллекта.

6.Признаки низкого и высокого эмоционального интеллекта.
7.Зависимость эмоциональной сферы от индивидуально-психологических особенностей партнеров.
8.Управление своими эмоциями.
9.Влияние на эмоциональное состояние партнеров по общению.
10.Эмоциональный интеллект и успешность общения.
11.Специфика обмена информацией в общении.
12.Модели взаимодействия в общении.
13.Невербальные средства коммуникации.
14.Кросскультурные коммуникации и эмоциональный интеллект.
15.Понятие синдрома профессионального выгорания и способы его преодоления.
16.Инструменты формирования эффективного имиджа профессионала.

Тест для зачета по дисциплине «Самоменеджмент»

Тест

1.Какие психические свойства личности определяют индивидуальность:
А) Темперамент, характер, способности
Б) Уровень знаний об эмоциональном интеллекте
В) Коммуникативное взаимодействие

2.Высокий уровень эмоционального интеллекта педагога позволяет:
А) Позитивно воздействовать на обучающихся, вдохновлять, мотивировать, объединять их
Б) Разрабатывать учебные задания
В) Принимать участие в методической работе

3.Владение психогеометрической методикой Сьюзен Делингер позволяет:
А) Определить уровень интеллектуального развития
Б) Выстраивать эффективные взаимоотношения, преодолевать коммуникативные барьеры
В) Развивать общеучебные навыки

4.Технология развития эмоционального интеллекта включает:
А) Изучение ресурсов эмоций и когнитивных способностей
Б) Развитие коммуникативных навыков
В) Изучение ресурсов эмоций, понимание причин появления эмоций, развитие коммуникативных навыков, управление эмоциями

5.Стратегия управления эмоциями предполагает следующие шаги:
А) Признание наличия эмоций, изучение ситуаций, вызывающих эти эмоции, различение аутентичных и рэкетных эмоций
Б) Разработку коммуникативных правил
В) Диагностику эмоционального состояния, разработку программы

6.Какие параметры используются в методике Дэвида Карузо «Измеритель настроения»
А) Высокий и низкий уровень эмоционального интеллекта
Б) Негативные и позитивные эмоции, низкая и высокая энергия
В) Эмоциональные состояния, волевые состояния

7.Классификация стилей поведения включает:
А) Сотрудничество, соперничество, компромисс, уступка, избегание
Б) Групповое, индивидуальное

В) Конструктивное, деструктивное

8.К механизмам социальной перцепции относятся:
А) Уход, приспособление
Б) Превосходство, привлекательность, предрасположенность, стереотипизация
В) Идентификация, стереотипизация, аттракция, рефлексия, эмпатия
Ответы: 1-А; 2-А; 3-Б; 4-В; 5-А; 6-Б; 7-А; 8-В

Шкала оценивания ответов на устном экзамене по дисциплине

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	(5+)	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации
		Личностные качества	Ярко выражены
	(5)	Знания по всем вопросам темы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы
		Личностные качества	Выраженные профессионально-личностные качества
	(5-)	Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы
		Личностные качества	Обладает достаточными профессионально-

			значимыми качествами
Базовый (средний)	(4+)	Знания по всем разделам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные и полные Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
	(4)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточно полные и систематизированные Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
	(4-)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточные Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минимальный (низкий)	(3+)	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания
	(3)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Недостаточно полный объем Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий
	(3-)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Фрагментарные знания Низкий уровень культуры исполнения заданий
Не компетентен	(2)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или

		умения	отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания практико-ориентированных заданий (и контрольной работы) по дисциплине

Баллы	Критерии
(5)	-алгоритм решения в общем виде составлен правильно, -соблюдены все рекомендации по оформлению и решению задания
(4)	-задание решено не в общем виде, хотя решение соответствует алгоритму, но не соблюдены все требования по оформлению и решению задания
(3)	- решение задания не доведено до конца, хотя и выбрано правильное направление решения, отсутствует оформление решения, есть неточности в вычислениях
(2)	-отсутствуют формулы и вычисления к решению задания

Шкала оценивания результатов тестирования

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
(5) – «отлично»	80-100 %
(4) – «хорошо»	65-79%
(3) – «удовлетворительно»	50-64%
(2) – «неудовлетворительно»	Менее 50%

5. Методические материалы по освоению дисциплины

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Текущий контроль предусматривает проведение следующих мероприятий:

– тестирование по темам дисциплины; решение задач;

–опрос

- наблюдение

Экзамен является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка знаний по дисциплине проводится с целью определения уровня освоения предмета и включает:

1. Минимальный уровень формирования компетенций:

- ответы на вопросы по дисциплине на семинаре (10-15 минут)

2. Базовый уровень формирования компетенций:

- контрольная работа (1 академический час письменно);

3. Продвинутый этап формирования компетенций:

- решение тестовых заданий на семинаре (60 минут);
- решение практико-ориентированных задач на семинаре (20-30 минут)

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в соответствии с Положением о бально-рейтинговой системе факультета Государственного управления и права Московского областного филиала РАНХиГС.

Защита практических работ производится студентом по мере их выполнения в соответствии с расписанием занятий и установленным преподавателем планом -графиком. Преподаватель проверяет правильность выполнения практической работы, контролирует знание студентом пройденного материала с помощью контрольных вопросов или тестирования.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический (информационно-статистический)), использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами экономики и общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Итоговый контроль проводится в форме сдачи экзамена. К экзамену допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации –практические работы, творческие задания, задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые

необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Бухгалтерский учет и анализ» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а также официальных материалов и неопубликованных документов (научно-исследовательские работы, диссертации), в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

1) главного в тексте;

2) основных аргументов;

3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информации может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

· сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;

· обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;

· фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;

· готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;

· работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;

· пользоваться реферативными и справочными материалами;

· контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;

· обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.

· пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);

· использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;

· повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;

· обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);

· использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для сомостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами (MBA классика). - СПб.: Питер, 2018.
2. Андреева, И. Н. Эмоциональный интеллект и эмоциональная креативность: специфика и взаимодействие : монография / И. Н. Андреева. — Новополоцк : ПГУ, 2020. — 356 с. — ISBN 978-985-531-717-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/167061 (дата обращения: 26.11.2021). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
3. Карузо Дэвид, Рис Лиза, Хлевная Елена, Эмоциональный интеллект в бизнесе: решение сложных лидерских задач. – СПб.: Питер, 2020. – 144 с.
4. Роберт Сапольски. Психология стресса. – Питер, 2015.

Дополнительная литература:

1.Адизес И.К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
2.Вараева, Н. В. Программа профилактики эмоционального выгорания специалистов «Работа в радость» / Н. В. Вараева. — 2-е изд., стер. — Москва : ФЛИНТА, 2019. — 53 с. — ISBN 978-5-9765-1708-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/119316 (дата обращения: 26.11.2021). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
3.Каменюкин А.Г., Ковпак Д.В. Антистресс-тренинг. – СПб.: Питер, 2008.
4.Манфред Кетс де Врис Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта. – М.: Альпина Паблишер, 2007.

Интернет-источники:

www.psytests.org
www.hrm.ru
www.hr-portal.ru

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Отдельные лекции и практические занятия - с использованием ПК и мультимедийного проектора. Лектором и студентами готовятся и демонстрируются компьютерные презентации во всех видах аудиторной деятельности.

Освоение дисциплины осуществляется в учебной аудитории, соответствующей по вместимости количеству студентов потока или учебной группы. Для успешного освоения дисциплины аудитория оборудована мультимедийным комплексом и экраном для демонстрации слайдовых презентаций и иных форм визуализации учебного материала.

Для демонстрации презентаций студентов на практических занятиях могут использоваться мультимедийные средства, имеющиеся в распоряжении кафедры (проектор, экран, ноутбук).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт http://www.biblio-online.ru • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
Московский областной филиал

Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование направления подготовки)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.07.02 Самоменеджмент руководителя
(код и наименование РПД)

магистр
(уровень образования)
по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент»

_ очная, заочная
(форма(формы) обучения)

Год набора – 2023

Красногорск, 2022

Автор – составитель:
канд. п. наук, доцент Селивоненко О.Г.
(ученое звание, ученая степень, должность)

Заведующий кафедрой:
канд. психол. наук, доцент, Выпряжкина И.Б.
(ученое звание, ученая степень, должность) (Ф.И.О.)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
(наименование структурного подразделения)

протокол от «01». 08. 2022 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……5
3. Содержание и структура дисциплины……..6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине……..8
5. Методические материалы для освоения дисциплины……...37
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"…….....45
6.1. Основная литература……..…45
6.2. Дополнительная литература……..…45
6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация……..45
6.4. Интернет-ресурсы……..46
6.5. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……47

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.07.02 «Самоменеджмент руководителя» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	1.1	начальный этап освоения

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Профессиональные действия (ОТФ) [1]	Код компонента компетенции	Результаты обучения
-Консультирование клиентов компании в сфере своей профессиональной деятельности; -Коммуникационная деятельность в бизнесе:	УК-6	на уровне знаний: знать теорию и методологию саморазвития и самоорганизации; современные концепции самоменеджмента
		на уровне умений *(типовые действия выполняются по заданному алгоритму)*: уметь организовывать и планировать свободное и рабочее время; применять методы самоменеджмента на различных этапах профессионального развития
		на уровне навыков *(типовые действия выполняются автоматически, без воспроизведения алгоритма)*: владеть навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общий объем дисциплины Б1.В.ДВ.-7.02 «Самоменеджмент руководителя» составляет 2 ЗЕТ, 72 академических часа (или 54 астрономических часа), на контактную работу по очной форме обучения отводится 36 ч. (27 астрономических часа): 12ч (9 астр.ч.) – лекции, 16ч (12 астр.ч.) – практические занятия, на самостоятельную работу обучающихся – 42ч (31,5 астр.ч.).

Дисциплина изучается на 1 курсе во 2 семестре Изучение дисциплины опирается на знания, умения и навыки, полученные в ходе изучения дисциплин «История управленческой мысли», «Психология». Закрепляются полученные знания в ходе учебной практики Б2.В.01(У) Учебная практика (ознакомительная практика).

3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Теоретические основы самоменеджмента	16	4		4		8	О,Т,З
Тема 2	Механизм успеха в профессиональной карьере и личностном росте	14	2		4		8	О,Т,З
Тема 3	Модель качеств современного менеджера	12	2		2		8	О,Т, З
Тема 4	Анализ и учет использования времени в работе менеджера	14	2		4		8	О,Т,З
Тема 5	Стрессоустойчивость менеджера	14	2		2		10	О,Т,З
Промежуточная аттестация		2				2		зачет
Всего:		**72**	**12**		**16**	**2**	**42**	
Очно-заочная форма обучения								

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: : опрос (О), тестирование (Т), задание (З)

Содержание дисциплины

Тема 1. Теоретические основы самоменеджмента. Самоменеджмент как основа эффективного управления собой и другими, как условие личного и профессионального успеха Самоменеджмент как искусство управлять собой. Сущность самоменеджмента. Концепции самоменеджмента. Основные принципы самоменеджмента. Основная цель и преимущества овладения искусством самоменеджмента. Функции самоменеджмента.

Тема 2. Механизм успеха в профессиональной карьере и личностном росте. Содержание понятий профессиональная карьера и личностный рост. Основные этапы профессионального роста. Факторы, связанные с профессиональным успехом: стратегии карьеры, межличностные отношения, семейные отношения, инвестиции в человеческий капитал, мотивационные факторы, организационные характеристики и характеристики личности. Факторы торможения карьеры. Факторы успешной карьеры. Карьерный потенциал. Критерии карьерного успеха.

Тема 3. Модель качеств современного менеджера. Главные критерии успешности менеджера. Специальные и базовые компетенции менеджера. Личные качества менеджера. Этические нормы менеджера. Личные ресурсы менеджера. Навыки и способности менеджера эффективно управлять. Ограничение саморазвития менеджера.

Тема 4. Анализ и учет использования времени в работе менеджера. Целеполагание. Проблемы управления временем. Целеполагание как основополагающая функция управления. Цели, классификация целей. Стратегическое целеполагание. Формирование “древа целей”. Время как стратегический ресурс, способы управления временем. Факторы, провоцирующие проблемы управления временем. Индивидуализация процесса управления временем. Три уровня проблем управления временем: технический, экстернальный, психологический. Организации труда руководителя. Контроль использования времени Основные задачи контроля использования времени. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. Разработка стандартов, сопоставление достигнутых результатов со стандартами. Корректирующие действия.

Тема 5. Стрессоустойчивость менеджера. Понятие стресса. Типы реакций на стресс Понятие стресса. Характерные симптомы стресса. Типы реакций на стресс, психологические типы личности. Способы реагирования на стресс. Эмоциональный контроль. Организационные меры управления стрессами. Индивидуальные меры управления стрессами. Защита от стресса. Стратегии управления стрессом Основные стратегии стресс-менеджмента. Стратегия ухода из стрессовой ситуации. Стратегия изменения проблемы. Стратегия изменения отношения к проблеме. Рациональное решение проблем.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

В ходе реализации дисциплины «Б1. О. 13 «Самоменеджмент» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1 Теоретические основы самоменеджмента	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 2 Механизм успеха в профессиональной карьере и личностном росте	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 3 Модель качеств современного менеджера	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 4 Анализ и учет использования времени в работе менеджера	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания
Тема 5 Стрессоустойчивость менеджера	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания

Зачет проводится в форме устного опроса и/или тестирования с применением следующих методов (средств):

Для проверки знаний в области теоретических и методологических основ самоменеджмента - вопросы, тесты и т.п.

Для проверки умения организовывать и планировать свободное и рабочее время; применять методы самоменеджмента на различных этапах профессионального развития - тесты, задачи и т.п.

Для проверки навыков выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни – тесты, практико-ориентированные задания и т.п.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Задание для текущего контроля и проведения промежуточной аттестации должны быть направлены на оценивание:

1. уровня освоения теоретических понятий, научных основ профессиональной деятельности;
2. степени готовности обучающегося применять теоретические знания и профессионально значимую информацию, сформированности когнитивных умений.
3. приобретенных умений, профессионально значимых для профессиональной деятельности.

Задания для оценивания когнитивных умений (знаний) должны предусматривать необходимость проведения аттестуемым интеллектуальных действий:

– по дифференциации информации на взаимозависимые части, выявлению взаимосвязей между ними и т.п.;

– по интерпретации и творческому усвоению информации из разных источников, ее системного структурирования;

– по выявлению значения предмета учебной дисциплины для достижения конкретной цели, на основе проникновения в суть общественных явлений и процессов;

– по комплексному использованию интеллектуальных инструментов учебной дисциплины для решения учебных и практических проблем.

При составлении заданий необходимо иметь в виду, что они должны носить практико-ориентированный комплексный характер, быть направлены на формирование и закрепление профессиональных компетенций. Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучаемых и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, проверкой конспектов лекций, периодическим опросом слушателей на занятиях.

Формы, методы и периодичность текущего контроля определяет преподаватель. Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Промежуточная аттестация по дисциплине «Самоменеджмент» проводится в форме зачета. На зачете оценивается уровень освоения дисциплины и степень сформированности компетенций.

При текущем и промежуточном контроле уровень освоения учебной дисциплины и степень сформированности компетенции определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»:

«ОТЛИЧНО» – обучаемый показывает высокий интеллектуальный и профессиональный уровень, глубокое и всестороннее знание предмета, целостное представление о системе знания, владеет теорией и методологией саморазвития и самоорганизации; современные концепции самоменеджмента, логично излагает материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных управленческих явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«ХОРОШО» – обучаемый показывает свой интеллектуальный и профессиональный уровень, твердо знает предмет учебной дисциплины, имеет общее представление о системе знания, о методологии теоретических и экспериментальных исследований в области саморазвития и самоменеджмента, логично излагает изученный материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных управленческих явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – обучаемый показывает свой профессиональный уровень, в основном знает предмет учебной дисциплины, имеет определенное представление об актуальных проблемах самоменеджмета, фрагментарно излагает изученный материал и ситуативно увязывает с предстоящей профессиональной деятельностью.

«НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – степень освоения учебной дисциплины обучаемым не соответствует критериям, предъявляемым к оценке «удовлетворительно».

Материалы текущего контроля успеваемости.

Практическое занятие 1. Понятие самоменеджмента и его взаимосвязь с другими дисциплинами

Вопросы:

1.Понятие и предназначение самоменеджмента. Цели самоменеджмента.

2.Понятие тайм-менеджмента. Роль тайм-менеджмента в процессе самоменеджмента.

3. Разработки отечественных и зарубежных исследователей в области таймменеджмента.

4. Разработки А.К. Гастева и П.М. Керженцева.

Практическое занятие 2. Управление личной карьерой.

Вопросы:

1. Целеполагание как процесс сознательного осуществления своих действий в соответствии с генеральной линией или ориентиром: принципы, технология, основные правила, анализ «цель-средство».

2. Определение жизненных приоритетов и постановка задач. Влияние личных особенностей на выбор карьеры.

3. Карьера менеджера: сущность и основные этапы.

4. Качества современного руководителя. Стиль работы и рациональная организация труда. Имидж успешного руководителя.

5. Целенаправленное развитие личности.

6. Факторы, влияющие на управленческую деятельность (Вудкок М., Фрэнсис Д.). Стадии деловой жизни менеджера.

7. Делегирование полномочий.

Практическое занятие 3. Разработка общей модели современного менеджера

Вопросы:

1. Личные качества менеджера.

2. Этические нормы менеджера.

3. Личные ресурсы менеджера.

4. Навыки и способности менеджера эффективно управлять.

5. Ограничение саморазвития менеджера.

Практическое занятие 4. Проблемы управления временем

Вопросы:

1. Техника учета времени. Правила хронометража.

2. Значение хронометража. Выделение ключевых показателей хронометража. Борьба с «черными дырами» в рабочем времени.

3. Оптимизации времени, закон времени. Принцип Паретто и его реализация.

4. Внутренние и внешние помехи. Поглотители времени и деловой этикет.

5. Техники борьбы с поглотителями рабочего времени.

6. Основные правила экономии рабочего времени.

7. Типичные ошибки менеджеров, ведущие к потерям их времени.

8. Индивидуализация процесса управления временем.

9. Особенности ежедневного планирования.

10. Типы задач в планировании рабочего дня. Алгоритм планирования дня.

11. Технология планирования по методу «Альпы», «Парето», Эйзенхауэра.

12. Система управления временем Б. Франклина.

13. Прямое планирование с помощью картотек и дневников учета времени.

14. Выбор инструмента для эффективного планирования времени.

Практическое занятие 5. Стресс-менеджмент как часть менеджмента организации

Вопросы: 1. Психологические типы личности, их характеристики.

2. Организационные меры управления стрессами.

3. Индивидуальные меры управления стрессами.

4. Защита от стресса.

5. Способы расслабления и обретения спокойствия.

6. Основные стратегии стресс-менеджмента.

7. Последовательность стратегий. Рациональное решение проблем управления стрессом.

Варианты практических заданий:

Деловая игра «Анализ временных затрат менеджера»

Основная цель игровой деятельности – анализ использования рабочего времени менеджера, выявление важнейших «поглотителей» и путей их устранения. Дополнительно участникам необходимо произвести расчеты времени, эффективно используемого менеджером, и дневных потерь и обобщить результаты, проанализировав структуру рабочего времени руководителя.

Предварительно для проведения игры необходимо подготовить:

1. рабочее место менеджера. Например: письменный прибор, телефон, калькулятор, индивидуальное задание и деловые бумаги и т.д.;

2. рабочее место секретаря. Например: папка с деловыми бумагами, телефон, поднос, чайный сервиз и т.д.;

3. папку с деловыми бумагами для подчиненного менеджера. Например: квартальный отчет, сведения о поставщиках и т.д.;

4. информацию для представителя поставщика с указанием предмета и условий договора (выбор произволен);

5. часы для наблюдателей;

6. -идентификаторы участников игры;

7. таблицы наблюдений по форме табл.2 (2-3шт.), аналитические таблицы по форме табл. 3,4,5 (15шт.).

Участники игры и их функции

1. Менеджер (начальник отдела фирмы). Выполняет определенный объем работы в ходе игры, по возможности не отвлекаясь на посторонние разговоры, посетителей, телефонные звонки и т.д. В течение рабочего дня он принимает оперативные управленческие решения, выполняет возложенные на него обязанности в соответствии с занимаемой должностью. В качестве индивидуального задания менеджер отвечает на вопросы тестов, решает задачи, предложенные преподавателями. В течение рабочего дня у менеджера заранее запланирована встреча с представителем фирмы-поставщика. Целью переговоров является заключение договора поставки какого-либо товара на взаимовыгодных условиях. В переговорах принимает участие подчиненный – работник отдела, возглавляемого менеджером. В ходе игры менеджер может делегировать выполнение отдельных задач подчиненному и секретарю.

2. Начальник (генеральный директор фирмы). В процессе игры требует по телефону от менеджера представить в кратчайшие сроки отчетные документы. Например, квартальный отчет для подготовки доклада на встречу с акционерами, информацию о конкретном поставщике, интересующимся ходом решения кадрового вопроса в отделе.

3. Подчиненный менеджера (сотрудник отдела). Докладывает менеджеру о состоянии текущей работы, интересуется ходом решения кадрового вопроса. К своим обязанностям относится безответственно, к докладу не готов, рабочие документы находятся в беспорядке.

4. Секретарь менеджера. Сообщает ему обо всех телефонных звонках, посетителях, выполняет поручения менеджера, предлагает посетителям кофе. В конце рабочего дня отпрашивается у менеджера по «личному делу» и далее не участвует в игре. Несколько навязчива, иногда отвлекает менеджера от работы.

5. Коллега менеджера (сотрудник другого отдела). В рабочее время отвлекает менеджера разговорами на посторонние темы (о спорте, о политике, отдыхе и т.д.), делится с ним личными проблемами, мешает выполнению работы менеджера.

6. Представитель фирмы-поставщика. Опаздывает на заранее запланированную с менеджером встречу, долго извиняется и оправдывается, ведет переговоры с менеджером, детально обсуждая условия поставки. В ходе игры может отвлекать менеджера разговорами на посторонние темы.

7. Клиент (представитель фирмы- потребителя). Приходит на прием к менеджеру без предварительной договоренности с целью предъявить претензии к качеству товара, приобретенного его фирмой несколько дней назад. Пытается получить денежную компенсацию, вернуть товар. Настойчив, безапелляционен.

8. Жена менеджера отвлекает менеджера от работы телефонными разговорами на бытовые темы (покупки, здоровье детей, и т.д.). Взбалмошна, импульсивна, обидчива, навязчива.

9. Наблюдатели. Осуществляют хронометраж рабочего дня менеджера, заполняют таблицу учета временных затрат (табл.1).

Порядок проведения деловой игры:

1. Ведущий преподаватель распределяет роли между студентами группы. Студента, играющего роль менеджера, удаляют из аудитории, преподаватель-ассистент объясняет его задачи.

2. Ведущий преподаватель конкретизирует содержание ролей участникам игры и знакомит их со сценарием.

3. Второй преподаватель-ассистент объясняет наблюдателям их функции и знакомит с правилами ведения хронометража и заполнения таблиц наблюдения.

4. Ассистенты заранее готовят рабочие места действующих лиц.

5. Участники игры прикрепляют таблички - идентификаторы ,и студент – «менеджер» приглашается в аудиторию.

6. По команде ведущего игра начинается. Фиксируются моменты начала и окончания игры.

Деловая игра «Как добиться успеха на новой работе»

Обоснование ситуации. Появление в трудовом коллективе нового руководителя – всегда значительное событие как для него самого, так и для подчинѐнных. Вступающему в должность, даже если он не назначен на нее, а избран коллективом или прошѐл по конкурсу, предстоит ещѐ заслужить или закрепить свой авторитет и доверие коллектива. Ему придется адаптироваться в сложившемся коллективе, система отношений, установки и стиль работы которого уже сформировались. Поэтому возможны значительные осложнения, противоречия, конфликты, иногда заканчивающиеся отторжением нового руководителя. С наибольшими сложностями сталкиваются при этом молодые, начинающие руководители. Они, как правило, ещѐ не умеют работать с людьми, плохо чувствуют разницу между личными контактами и деловым общением, иногда грешат самолюбованием, администрированием, а потому теряют контакт с коллективом. Другая крайность выражается в стремлении избежать активных действий. А ведь первое впечатление, сложившееся о человеке, оказывается наиболее сильным и сохраняется достаточно долго. Новому руководителю следует помнить, что состав и последовательность его действий должны определяться не только разработанной им стратегией работы коллектива, но и особенностями межличностных отношений.

Цели изучения ситуации

1. Изучение процедуры вхождения в должность руководителя.

2. Выявление различных точек зрения на проблему вхождения в должность.

3. Оценка готовности занять должность руководителя.

4. Тренинг делового общения, ведения дискуссий, принятия решения.

5. Обучение моделированию процесса вхождения в должность.

6. Отработка типовых процедур знакомства руководителя с коллективом, разработка плана работы в первые дни, принятия и реализации решений в новых условиях.

Правила рассмотрения ситуации

1. Ситуацией управляет преподаватель.

2. Продолжительность работы - 4 часа.

3. Тематика для каждой команды определяется в зависимости от практической заинтересованности участников и рекомендации руководителя.

4. Докладчики (претенденты на должность) должны использовать интересные формы выступления (до 10 мин.), применять наглядные пособия,

5. Регламент выступлений и дискуссий (5—8 мин.) должен строго соблюдаться. Если материал новый, а форма его подачи оригинальна, можно продлить выступление. Если доклад и выступления неинтересны — прервать их.

6. Участники разбора ситуации должны ставить вопросы докладчикам таким образом, чтобы протекала активная дискуссия.

7. Эксперты дают точные и объективные оценки докладов и деятельности команд.

8. Докладчик, получивший за свой доклад наибольшее число баллов, становится претендентом номер один.

9. Организатор в ходе игры может использовать дополнительные роли: оппонента, инициатора дискуссии, эксперта. Порядок разработки ситуации. При проведении работы в качестве исходной информации используются: характеристика (описание) проблемной ситуации и задания участникам.

Игра включает пять этапов.

Этап I. Постановка задачи. Преподаватель обосновывает актуальность ситуации, разъясняет роли, распределяет роли. Для этого из группы выбирают трех лидеров, каждый из которых получает индивидуальное задание, формирует по своему усмотрению рабочую группу, выбирая из числа участников. Первая группа получает задание подготовиться к представлению в новом коллективе, вторая -разработать план работы на первый день, третья — выработать решение предлагаемых ситуаций (см. ниже, а деле «Характеристика проблемной ситуации», задания № 1, 2, 3 соответственно). Остальные участники делятся на три группы экспертов, одна из которых будет оценивать представление в новом коллективе, вторая — план работы, третья — принятые решения. Эксперты получают копии заданий и необходимую информацию о состоянии дел в трудовом коллективе на момент вступления в должность нового руководителя, Продолжительность первого этапа 10—15 мин.

Этап II. Разработка программы действий. Группы готовятся к игре: обдумывают задание, составляют план его реализации, отрабатывают основные этапы и т.п. Продолжительность 25–30 мин.

Этап III. Выступления лидеров команд. За стол садятся три участника со своими помощниками Лидер первой группы произносит вступительную речь перед коллективом, роль которого играют слушатели учебной группы, отвечает на вопросы. Затем второй участник игры знакомит группу с планом работы на первый день, аргументируя целесообразность и последовательность этапов. Третий участник рассказывает, с какими ситуациями он столкнулся в первый день и какие принял решения. В процессе разбора ситуации помощники выступающих могут дополнять их, исправлять некоторые положения, отвечать на вопросы, если затрудняется сам выступающий. Продолжительность 30—35 мнн.

Этап IV. Дискуссия. Участвует вся группа. Представители экспертных групп дают оценки по пятибалльной системе каждому участнику игры и его помощникам, аргументируя свои решения. Затем проводится общее обсуждение проблемы вступления в

должность нового руководителя, высказываются и записываются предложения. Продолжительность 25—30 мин.

Этап V. Подведение итогов разбора ситуации. Преподаватель оценивает работу участников игры экспертных групп, анализируя ход рассмотрения ситуации, содержание высказываемых предложений, поведение и активность слушателей, обращает внимание на правильные решения и типичные ошибки, формирует основные практические выводы с учетом возможных предложений, направленных на улучшение решения. Продолжительность 10—15 мин.

Деловая игра «Планирование личной работы руководителя»

Характеристика проблемной ситуации. Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Кузьмин Н. В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия А.А. Григорьев и его заместитель И.И. Москвин, курирующий данный отдел, были не совсем довольны работой Н.В. Кузьмина. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником.

После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, придания ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела. Характеристика отдела. Отдел занимает комнату площадью 120 м2, имеет четыре телефонных аппарата, из них два - городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 32-42 лет имеют высшее или средне-специальное образование; пять человек со средне специальным образованием - пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один - полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела. Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник А.Н. Ильина, имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать. Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров, и в отдел бывает трудно дозвониться. Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила А.Н. Ильина. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист П.П. Иванцов, который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать. В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было. Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания.

Задание 1. Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком. Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана: 1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)? 2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника? 3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать? 4. Что вы

ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание? 5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста? Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким. Время на подготовку — не более 30 мин., на выступление перед коллективом отдела — 10 мин.

Задание 2. Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться. Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех. Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы. Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, заведенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды. Разработайте план первого рабочего дня. Время на подготовку — не более 30 мин., на изложение и аргументацию плана перед слушателями —10 мин.

Задание 3. Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь спрогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.
2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.
3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек для дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.
4. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.
5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по воду систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.
6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.
7. После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.

8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность. Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы: Какие мысли возникли в первый момент? Как бы вы хотели поступить? Как поступаете в действительности? Время на подготовку — не более 30 мин., на сообщение о принятых решениях — 10 мин.

Оценка деятельности команд и определение победителя

1. Оценка производится по пятибалльной системе.

2. Критериями оценки команд (претендентов) являются: a) глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений; b) обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей; c) активность группы поддержки (команды претендента); d) корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы; e) соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.

3. Результаты оценки заносятся в таблицу.

4. По результатам подводятся итоги. Победителем (претендентом №1) объявляется лидер (команда), набравший наибольшее количество баллов.

5. Оценка руководителем общего хода разбора ситуации, наиболее активных участников, отдельных положительных и не удавшихся моментов разбора ситуаций.

Деловая игра «Планирование рабочего дня»

Цель игры - осознание участниками важности планирования рабочего дня в целом и рабочего дня руководителя в частности, а также того, что любая фирма функционирует лучше тогда, когда каждый человек занимается тем делом, которое ему наиболее подходит, и каждый сотрудник фирмы загружен в меру своей работоспособности.

Организация игры Группа участников разбивается на команды по 5 - 6 человек. Каждая команда получает раздаточный материал: характеристики трех руководителей фирмы, перечень и сводный бланк для заполнения. В течение 45 мин. команды распределяют дела между начальниками и итоги распределения заносят в сетку расписания. После обсуждения создается сводный бланк, куда заносятся результаты обсуждения всех команд. На основе этого бланка вырабатывается единое мнение, чему способствует обсуждение предложенных вариантов.

Условия игры О фирме: Фирма «Интерком» является рекламным агентством. Она принимает заказы на рекламу и размещает их в различных изданиях. Численность сотрудников фирмы 25 человек. Необходимо распределить данный перечень дел между тремя главными работниками фирмы с учетом времени, принимая во внимание следующее: 1. Личные и деловые характеристики человека должны соответствовать конкретному делу. 2. Необходимо постоянное присутствие в офисе фирмы хотя бы одного работника руководящего звена. 3. При рациональном распределении времени следует учитывать эмоциональные и физические затраты. 4. Учитывать динамику работоспособности менеджеров в течение рабочего дня (см. рисунок). 5. Помнить о том, что люди должны иметь время для отдыха. 6. Учитывать тот факт, что дела могут быть первостепенные и второстепенные, которые можно отложить на следующий день.

Раздаточный материал Характеристика генерального директора фирмы «Интерком» Гусева Андрея Владимировича. 35 лет. Закончил экономический факультет ВоГУ. Последние 10 лет занимался бизнесом в основном по принципу купли-продажи, на чем нажил себе немалый капитал. На заработанные деньги он и открыл ныне существующую фирму «Интерком». Андрей Владимирович женат второй раз. Гусева можно отнести к авантюристам, причем в большинстве случаев его авантюры заканчиваются успешно. Но в своей жизни он ввязывался и в операции сомнительного

характера. Уже в фирме «Интерком» он заключил договор на крупную сумму с предприятием, где директором был его близкий друг, что, впрочем, не спасло предприятие от банкротства, и «Интерком» потерпел значительные убытки. Будучи человеком общительным, господин Гусев имеет множество знакомых по всему городу. Он считает свое агентство лучшим в городе и отдается целиком работе. В голове у него всегда много идей, пожалуй, даже слишком много, потому что на разработку большинства из них у него не хватает времени и энергии. Оптимист, не унывает, даже когда дела идут неважно. На работе старается быть ровным с подчиненными, но природная вспыльчивость часто берет свое. Характеристика первого заместителя директора фирмы Викторова Анатолия Алексеевича. 30 лет. Окончил Московскую государственную академию печати - инженерно-экономический факультет, дополнительно окончил двухгодичный бизнес-колледж, где специализировался в области менеджмента в издательском деле. Работал в одном из издательств Вологды, на переговорах произвел впечатление на представители фирмы «Интерком» и вскоре перешел на работу в эту фирму.

Неженат, что позволяет ему нередко задерживаться на работе сверхурочно. Всегда аккуратно одет, подтянут, вежлив и улыбчив. Будучи в жизни человеком спокойным, он переносит свое спокойствие и на работу. Всегда исполнителен, целеустремлен и может долго добиваться какого-либо результата. Характеристика второго заместителя директора фирмы Попова Станислава Сергеевича. 45 лет. Окончил институт электронного машиностроения, но специальности инженер-электротехник. Но по специальности практически не работал, так как всю жизнь занимался общественной работой. Примерно 6 лет назад нашел работу в одной из фирм, откуда перешел в «Интерком». Быстро показал себя человеком с хорошими организаторскими способностями и связями. Станислав Сергеевич быстро пошел на повышение и стал вторым заместителем генерального директора «Интеркома». Станислав Сергеевич женат, имеет двоих детей и слывет отличным семьянином. Однако на работе предпочитает авторитарность в руководстве, из-за чего иногда возникают проблемы в контактах с сослуживцами. Попов может легко вспылить, потом быстро отходит, но не всем это нравится, и некоторые считают его несдержанным человеком. Станислав Сергеевич по всем вопросам имеет свое мнение и, даже приводя веские аргументы, его трудно переубедить. К людям относится недоверчиво, считая, что все люди изначально эгоистичны и ленивы. Из-за этого хороших друзей в коллективе у Попова нет, но уважением он, несомненно, пользуется.

Перечень дел (в скобках указана примерная продолжительность мероприятий):

1. Принятие и разработка конструктивных предложений по долгосрочному планированию деятельности фирмы, его сопоставление со стратегией фирмы (1 ч 30 мин).
2. Поездка на телевидение с целью размещения рекламы своих клиентов в телеэфире. Детальное обсуждение пунктов контракта (2 ч).
3. Работа с секретарем: обсуждение поступившей корреспонденции, дача распоряжений (30 мин).
4. Одному из представителей фирмы необходимо поехать на компьютерные курсы «Диалог» и обсудить возможность обучения пяти работников фирмы на взаимовыгодных условиях в обмен на предоставление рекламных услуг (1 ч).
5. Внутрифирменная инспекция. Проверка текущей деятельности всех работников фирмы, беседа на рабочих местах обо всех имеющихся проблемах с последующим составлением отчета (1 ч).
6. Бухгалтер фирмы, молодая девушка, выходит замуж, и представителю фирмы необходимо прибыть на свадебную церемонию в ЗАГС к 16.00, чтобы поздравить новобрачных (2 ч).
7. В фирму «Интерком» прибывает комиссия из мэрии для проверки выполнения обязательств по аренде помещения. У фирмы имеется задолженность по уплате процентов за аренду за последние два месяца. Необходимо попытаться уладить эту проблему с наименьшими потерями (1 ч).

8. На имя генерального директора поступило заявление об увольнении по собственному желанию. Фирме нужно постараться избежать потери ценного работника с большим опытом (30 мин).

9. Прием у рекламных агентов заказов на рекламу. Текущее подписание договоров (3 ч).

10. В «Интерком» пришел агент из фирмы «Север» с претензиями к качеству выполненного заказа. Проблемы возникли из-за того, что реклама в печатном издании была выполнена на некачественной бумаге, за что рекламное агентство ответственности не несет. Необходимо разъяснить ситуацию и по возможности не потерять клиента (1 ч 30 мин).

11. Совещание, посвященное текущей деятельности фирмы: выполнение плана, кадровые вопросы, подписание документов, обсуждение перспектив расширения деятельности фирмы (1 ч 30 мин).

12. Беседа по поводу приема на работу (30 мин).

13. Изучение информации с целью текущего анализа рынка. Сопоставление деятельности фирмы с деятельностью конкурентов (1 ч).

14. В некоторых помещениях фирмы проводился капитальный ремонт, результаты которого необходимо проконтролировать (30 мин).

15. В связи с тем, что в последнее время спрос на рекламу в данном агентстве несколько уменьшился, фирма решила заключить договор с крупным московским издательством «Планета», чтобы повысить свою популярность. Необходимо провести предварительные переговоры (2 ч).

16. Прием оригинал-макетов, выполненных за неделю, для отправки на размещение в издания (1 ч).

17. Принять представителя фирмы «Ювентус» по поводу продления договора о рекламе этой фирмы. Фирма является постоянным клиентом, отношения между партнерами полуофициальные, поэтому подписание договора будет проходить в неформальной обстановке за обедом в одном из центральных ресторанов в 16 ч 30 мин (2 ч).

18. Приемные часы по работе с персоналом (2 ч).

19. Распределение работы внутри фирмы по созданию оригинал-макетов текущих заказов, непосредственные указания относительно времени их выполнения и формы (1 ч).

20. В фирму пришел агент медицинского страхования, чтобы заключить договор о страховании всех сотрудников за счет фирмы. Обсуждение этого вопроса и подписание договора (1 ч).

Деловая игра «Текучка в деятельности руководителя»

Основная цель - показать эффективность планирования личной работы руководителя, научить рациональным методам организации труда, развить умение правильно делегировать полномочия, критически оценивать свою работу и искать резервы экономии рабочего времени и т.д. Задача преподавателя - организовать разбор ситуации студентами, поддерживать активность при обсуждении конкретных вопросов, своевременно направлять ход игры в русло рассматриваемых проблем, консультировать студентов. Задача студентов - находить решения поставленных проблем. Для этого студенты: о анализируют полученную информацию; о определяют, в какой степени охвачена личным планированием работа генерального директора фирмы; о ищут направления и мероприятия, позволяющие улучшить его работу; о выявляют резервы экономии и рабочего времени генерального директора фирмы.

Порядок проведения деловой игры

1. Ознакомление с проблемой Подробно излагается проблема. Особое внимание обращается на действующих лиц, происходящие события, используемые в работе документы.

2. Систематизация информации Студентам предлагается перечислить: действующих лиц. Порядок перечисления не имеет значения, однако можно обратить внимание на различные категории участников, их количество и степень общения с генеральным директором. Следует особо подчеркнуть, что помимо индивидуального общения генеральному директору фирмы приходится иметь дело с разными группами лиц (разной численности); упомянутые или обязательно используемые документы. Порядок их перечисления также не имеет значения, но можно указать классификацию ис

пользуемых документов, их назначение и роль, трудоѐмкость работы с ними, важность для организации личного труда; события, происходящие в данный день. Под событиями понимают все упомянутые действия и работы, осуществляемые генеральным директором: совещания, встречи, приѐм посетителей, разговоры, изучение документов и т.п.

3. Анализ информации Анализ информации рекомендуется проводить в несколько этапов: 1) исследовать степень планирования тех или иных работ; 2) определить возможность и необходимость планирования предстоящего в данный день события; 3) обнаружить причину возникновения той или иной работы и роль генерального директора фирмы в еѐ планировании; 4) определить целесообразность выполнения данной работы генеральным директором и выяснить, могло ли быть иначе при правильной постановке дела; 5) рассмотреть возможность экономии времени за счѐт рационализации личной работы генерального директора, начиная с его прав по подбору персонала до проведения конкретных мероприятий. Заключительным этапом может быть разработка конкретных мероприятий по улучшению организации работы генерального директора фирмы.

4. Рекомендации по ведению дискуссии На каждом этапе рекомендуется вызывать нового студента для заполнения формы аналитической таблицы. Он будет вести дискуссию и фиксировать результаты по каждой разбираемой позиции. Твѐрдого порядка принятия решений устанавливать не следует. Возможны варианты: единоличное принятие решения ведущим дискуссию или голосование по каждому пункту при выявлении противоположных взглядов, а также компромиссы, например введение новой графы, куда заносят особые мнения. В конце каждого этапа итоги обсуждения получают числовую характеристику, например, «Следует планировать 9 событий, не следует - 5 событий». В заключение преподаватель подчѐркивает значение планирования личной работы и возможности получить эффект за счѐт экономии рабочего времени и рационализации труда руководителя. Наиболее трудная часть дискуссии - корректировка и активизация обсуждения преподавателем. Здесь важно, чтобы по каждому событию на ином этапе было высказано как можно больше идей и мнений. Если обсуждение ведѐтся вяло, преподаватель должен найти проблемные вопросы, которые могут обострить дискуссию.

Например, все студенты без споров согласились с тем, что заместитель генерального директора в любое время может зайти к генеральному директору со своими вопросами. Можно спросить, совместим ли такой порядок с планированием личной работы генерального директора или сделать ссылку на обсуждение этой проблемы в группе специалистов фирмы. Если большинство студентов посчитало, что генеральный директор должен заниматься проблемами снабжения фирмы (вне очереди принимать своего заместителя по снабжению или посетителей, которые недовольны последним), можно поставить вопрос о роли заместителя генерального директора, о качествах прав и обязанностей этого работника, который не способен сам решать свои проблемы. Подобных ситуаций в период дискуссии возникает много, и от эрудиции преподавателя зависит сделать дискуссию живой и интересной.

Сценарий деловой игры Свой рабочий день генеральный директор фирмы Д.П. Васильев, как обычно, начал на полчаса раньше и прежде всего на лист бумаги набросал перечень всех дел, которыми предстоит сегодня заняться. В числе наиболее важных он подчеркнул работу по составлению плана о перспективах развития фирмы – это давно не даѐт ему покоя, однако взяться за дело по настоящему всѐ некогда - отвлекали текущие дела. На столе уже несколько дней лежат папки с материалами, подготовленными соответствующими службами: перспективы научно технического развития фирмы, анализ основных технико-экономических показателей, прогноз на будущий год и т.д. Материалы требуют тщательного изучения, а пока удавалось знакомиться с ними только урывками. Первым делом надо провести оперативное совещание - конец месяца и квартала. Васильева беспокоит финансовое положение фирмы и реализация продукции. Совещание с руководителями начато ровно в 9.00, проведено довольно четко, но закончить его удалось только к 11 часам. К этому времени в приемной накопилось уже много посетителей. В их числе несколько представителей других фирм, предприятий. Кроме того, просил принять начальник финансовой службы (в связи с возвращением кредитов юридическим лицам он хотел дать пояснения по замечаниям генерального директора и снять вопросы). Просили также принять: начальник кадровой службы, а также службы маркетинга по изменению ситуации на внешнем рынке из-за колебаний валюты США. «Что ему от меня надо, - подумал генеральный директор. - Он, кажется, не первый день уже ко мне прорывается. Есть ведь заместитель генерального директора по финансам. По следам одного из совещаний предстояло решить ряд вопросов начальником службы безопасности». Приѐм Васильев начал в 11.30. В первую очередь пригласил представителей других фирм. «Своим» назначил время в течение для, заместителя генерального директора просил через секретаря позвонить позднее, если тот не найдет возможности решить свои вопросы с вице-президентом фирмы. Неожиданно приехал представитель коммерческого банка, в котором находится счѐт фирмы. Пришлось принять. Как оказалось, все его вопросы касались компетенции заместителя по финансам. Но так уже было принято на фирме, сначала он должен был обратиться к генеральному директору. Из трех представителей других фирм только один действительно нуждался в приѐме генерального директора. Вопросы других вполне могли решить его заместители. Однако один из представителей наотрез отказался рассматривать с кем-либо, кроме генерального директора, второй - остался не удовлетворѐн решением заместителя и непременно требовал вмешательства «самого». Лишь после обеда генеральный директор, наконец, смог приступить к работе над перспективным планом, но в это время позвонил главный бухгалтер фирмы. Дело оказалось значительно серьѐзнее, чем можно было предполагать. Под угрозой срыва была выплата заработной платы работникам. Банк, где находились финансовые средства фирмы, неожиданно обанкротился. Генеральный директор давно подозревал, что с этим банком не всѐ благополучно. Надо немедленно ехать в банк. Генеральный директор просит секретаря вызвать машину, но она напоминает, что сегодня в 16.00 у него приѐм посетителей по личным вопросам, а в 17.30 - совещание руководителей структурных подразделений. Что делать? Отменять приѐм посетителей по личным вопросам не хотелось бы. Помниться, в прошлый раз он переносил его на сегодня. Нарушать самим же заведѐнный порядок – значит, подрывать уважение ко всякому порядку вообще. Размышления генерального директора прерывает телефонный звонок изза границы. Интересуются, почему до сих пор не отправлена продукция фирмы для реализации. Он так и не успел принять своего главного бухгалтера. Вопросы касаются интересов многих работников, понадобятся средства для выплаты заработной платы. Как это всѐ будет организовано? Учтены ли психологические факторы? Каковы последствия невыплаты заработной платы? Во всех этих вопросах необходимо досконально разобраться, ещѐ раз взвесить и обсудить. Но где же взять время? Генеральный директор с тоской посмотрел на пухлую папку ещѐ не разобранной корреспонденции, задумался: «создаѐтся впечатление, что не я руковожу фирмой, а фирма

мною. Я намечаю одни дела на день, а жизнь подсказывает другие. Можно ли навести в этом какой-то порядок?» Службы заместителя генерального директора фирмы по коммерческим вопросам изучали, помнится, затраты рабочего времени руководителей нашей фирмы. Интересно было бы посмотреть результаты, тем более они здесь, в папке. Да, цифры весьма любопытные». Оказывается, у генерального директора фирмы и у его заместителей рабочее время обычно складывается примерно следующим образом: подготовка решений перспективного характера - от 1-5% у руководителя, до 25% у отдельных замов, из них 93% - на проведение разного рода совещаний и 7% • на изучение и проработку материалов; составление (подготовка предложений) плана - 5% у руководителя и до 15% у замов, корректировка и уточнение планов текущего года - от 3 до 4%; оперативная работа - от 65 до 70 % общего времени, в том числе: посещения трудового коллектива - 2-3%, совещания - 90%, изучение материалов - 2%, другие формы работы - остальное; решение кадровых вопросов - 5-6% рабочего времени, организационные проблемы управления - до 4%, другие вопросы - остальное время. «А как складывается рабочий день у руководителей других фирм? - задумывается генеральный директор. Ведь мы работаем не хуже других. Правда, мой рабочий день длится иногда по 12 часов. Что ж, если я не умею иначе организовать свой труд, то вынужден использовать методы повышения его активности».

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «САМОМЕНЕДЖМЕНТ»

1. Продолжите определение: самоменеджмент – это управление базовыми ресурсами личности, такими как:

А) материальные, финансовые, информационные ресурсы

Б) время, активность, платежеспособность, образованность

В) время, финансы, здоровье

Г) дом, семья, работа

2. Рефрейминг – это специальный прием, позволяющий

А) разгрузить рабочий день

Б) увидеть ситуацию (факт, действие) под иным, непривычным для человека углом зрения

В) увидеть новые факты

Г) контролировать самые разнообразные мотивы и интересы личности в процессе ее развития

3. Количество этапов, из которых состоит «система Б.Франклина»

А) 10 В) 6 Б) 12 Г) 3

4. Что из перечисленного не включается в схему эффективного распоряжения бюджетом времени

А) постановка цели

Б) оглашение результатов

В) работа с информацией

Г) расстановка приоритетов

Д) планирование

5. Критерии оценки приоритетов, предложенные Д.Эйзенхауэром

А) срочность и сложность

Б) срочность и важность

Г) сложность и важность

Д) важность и количество затрачиваемого времени

6. Дефицит денежных средств – это
А) возможность инвестирования свободных финансов
Б) превышение доходов над расходами
В) превышение расходов над доходами

7. Закон Паркинсона предполагает при установлении сроков выполнения задач (жесткое планирование) деление рабочего времени на следующие пропорции:
А) 25% / 75% Б) 60% / 40% В) 50% / 50% Г) 10% / 90%

8. Важнейшим из всех периодов планирования для руководителя, помогающим рационально использовать временной ресурс, является:
А) час Б) день В) год Д) 5 лет

9. Одной из закономерностей какого метода является: «важнейшие задачи составляют примерно 15% от общего количества дел руководителя, а вклад этих задач для достижения цели составляет около 65%»
А) метод управления временем В.Парето
Б) матрица приоритетов Д.Эйзенхауэра
В) система «АВС-анализа»
Д) метод «Альпы»

10. По своему содержанию конфликты бывают:
А) социальные, экономические, организационные
Б) реалистические, нереалистические
В) внутриличностные, межличностные, межгрупповые
Г) вертикальные, горизонтальные

11. Совместное решение, удовлетворяющее обе стороны конфликта, называют:
А) сотрудничество Б) компромисс В) приспособление Г) соперничество

Оценочные материалы промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК ОС-6	Способен выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	1.1	начальный этап освоения

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-6. 1.1 начальный	Способен выстраивать траекторию	«ЗАЧТЕНО» – обучаемый показывает свой интеллектуальный и профессиональный уровень, твердо знает предмет учебной дисциплины, имеет

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
этап освоения	саморазвития на основе использования методов тайм-менеджмента и самоменеджмента	общее представление о системе знания, о методологии теоретических и экспериментальных исследований в области саморазвития и самоменеджмента, логично излагает изученный материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных управленческих явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью. «НЕ ЗАЧТЕНО» – степень освоения учебной дисциплины обучаемым не соответствует предъявляемым критериям

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Самоменеджмент» может проводиться в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Вопросы к зачету по дисциплине

1. Самоменеджмент как искусство управлять собой.
2. Сущность самоменеджмента.
3. Концепции самоменеджмента.
4. Основные принципы самоменеджмента. Основная цель и преимущества овладения искусством самоменеджмента.
5. Функции самоменеджмента.
6. Содержание понятий профессиональная карьера и личностный рост.
7. Основные этапы профессионального роста.
8. Факторы, связанные с профессиональным успехом: стратегии карьеры, межличностные отношения, семейные отношения, инвестиции в человеческий капитал, мотивационные факторы, организационные характеристики и характеристики личности.
9. Факторы торможения карьеры.
10. Факторы успешной карьеры.
11. Карьерный потенциал.
12. Критерии карьерного успеха.
13. Главные критерии успешности менеджера.
14. Специальные и базовые компетенции менеджера.
15. Личные качества менеджера. Этические нормы менеджера.
16. Личные ресурсы менеджера.
17. Навыки и способности менеджера эффективно управлять.
18. Ограничение саморазвития менеджера.
19. Целеполагание как основополагающая функция управления.
20. Цели, классификация целей.
21. Стратегическое целеполагание.
22. Формирование “древа целей”.
23. Время как стратегический ресурс, способы управления временем.
24. Факторы, провоцирующие проблемы управления временем.
25. Индивидуализация процесса управления временем.

26. Три уровня проблем управления временем: технический, экстернальный, психологический. Организации труда руководителя.
27. Основные задачи контроля использования времени.
28. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный.
29. Разработка стандартов, сопоставление достигнутых результатов со стандартами. 30. Корректирующие действия.
31. Понятие стресса. Характерные симптомы стресса.
32. Типы реакций на стресс, психологические типы личности.
33. Способы реагирования на стресс.
34. Эмоциональный контроль.
35. Организационные меры управления стрессами.
36. Индивидуальные меры управления стрессами.
37. Защита от стресса.
38. Основные стратегии стресс-менеджмента.
39. Стратегия ухода из стрессовой ситуации.
40. Стратегия изменения проблемы.
41. Стратегия изменения отношения к проблеме.
42. Рациональное решение проблем. Понятие и сущность менеджмента, его объект и предмет изучения

Тест для зачета по дисциплине «Самоменеджмент»

1. Продолжите определение: самоменеджмент – это управление базовыми ресурсами личности, такими как:

А) материальные, финансовые, информационные ресурсы

Б) время, активность, платежеспособность, образованность

В) время, финансы, здоровье

Г) дом, семья, работа

2. Рефрейминг – это специальный прием, позволяющий

А) разгрузить рабочий день

Б) увидеть ситуацию (факт, действие) под иным, непривычным для человека углом зрения

В) увидеть новые факты

Г) контролировать самые разнообразные мотивы и интересы личности в процессе ее развития

3. Количество этапов, из которых состоит «система Б.Франклина»

А) 10 В) 6 Б) 12 Г) 3

4. Что из перечисленного не включается в схему эффективного распоряжения бюджетом времени

А) постановка цели

Б) оглашение результатов

В) работа с информацией

Г) расстановка приоритетов

Д) планирование

5. Критерии оценки приоритетов, предложенные Д.Эйзенхауэром

А) срочность и сложность

Б) срочность и важность

Г) сложность и важность
Д) важность и количество затрачиваемого времени

6. Дефицит денежных средств – это
А) возможность инвестирования свободных финансов
Б) превышение доходов над расходами
В) превышение расходов над доходами

7. Закон Паркинсона предполагает при установлении сроков выполнения задач (жесткое планирование) деление рабочего времени на следующие пропорции:
А) 25% / 75% Б) 60% / 40% В) 50% / 50% Г) 10% / 90%

8. Важнейшим из всех периодов планирования для руководителя, помогающим рационально использовать временной ресурс, является:
А) час Б) день В) год Д) 5 лет

Шкала оценивания ответов на устном экзамене по дисциплине

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	(5+)	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации Ярко выражены
	(5)	Знания по всем вопросам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы Выраженные профессионально-личностные качества
	(5-)	Знания по всем	Систематизированные,

		поставленным вопросам в рамках темы Профессиональные умения Личностные качества	глубокие и полные Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами
Базовый (средний)	(4+)	Знания по всем разделам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные и полные Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
	(4)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточно полные и систематизированные Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
	(4-)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточные Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минимальный (низкий)	(3+)	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания
	(3)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Недостаточно полный объем Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий

	(3-)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Фрагментарные знания Низкий уровень культуры исполнения заданий
Не компетентен	(2)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания практико-ориентированных заданий (и контрольной работы) по дисциплине

Баллы	Критерии
(5)	-алгоритм решения в общем виде составлен правильно, -соблюдены все рекомендации по оформлению и решению задания
(4)	-задание решено не в общем виде, хотя решение соответствует алгоритму, но не соблюдены все требования по оформлению и решению задания
(3)	- решение задания не доведено до конца, хотя и выбрано правильное направление решения, отсутствует оформление решения, есть неточности в вычислениях
(2)	-отсутствуют формулы и вычисления к решению задания

Шкала оценивания результатов тестирования

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
(5) – «отлично»	80-100 %
(4) – «хорошо»	65-79%
(3) – «удовлетворительно»	50-64%
(2) – «неудовлетворительно»	Менее 50%

5. Методические материалы по освоению дисциплины

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Текущий контроль предусматривает проведение следующих мероприятий:

– тестирование по темам дисциплины; решение задач;

–опрос

- наблюдение

Экзамен является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка знаний по дисциплине «Бухгалтерский учет и анализ» проводится с целью определения уровня освоения предмета и включает:

1. Минимальный уровень формирования компетенций:

- ответы на вопросы по дисциплине на семинаре (10-15 минут)

2. Базовый уровень формирования компетенций:

- контрольная работа (1 академический час письменно);

3. Продвинутый этап формирования компетенций:

- решение тестовых заданий на семинаре (60 минут);

- решение практико-ориентированных задач на семинаре (20-30 минут)

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в соответствии с Положением о бально-рейтинговой системе факультета Государственного управления и права Московского областного филиала РАНХиГС.

Защита практических работ производится студентом по мере их выполнения в соответствии с расписанием занятий и установленным преподавателем планом -графиком. Преподаватель проверяет правильность выполнения практической работы, контролирует знание студентом пройденного материала с помощью контрольных вопросов или тестирования.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический (информационно-статистический)), использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами экономики и общества, значимость

изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Итоговый контроль проводится в форме сдачи экзамена. К экзамену допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации –практические работы, творческие задания, задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Бухгалтерский учет и анализ» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит

больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а также официальных материалов и неопубликованных документов (научно-исследовательские работы, диссертации), в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется

изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

1) главного в тексте;

2) основных аргументов;

3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информации может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

· сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;

· обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;

· фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;

· готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;

· работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;

· пользоваться реферативными и справочными материалами;

· контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;

· обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.

· пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);

· использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;

· повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;

· обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);

· использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Задания на самостоятельную работу студентов по темам

Понятие самоменеджмента и его взаимосвязь с другими дисциплинами

Вопросы:

1.Понятие и предназначение самоменеджмента. Цели самоменеджмента.

2.Понятие тайм-менеджмента. Роль тайм-менеджмента в процессе самоменеджмента.

3. Разработки отечественных и зарубежных исследователей в области тайм-менеджмента.

4. Разработки А.К. Гастева и П.М. Керженцева. Разработка общей модели современного менеджера

Вопросы:

1. Личные качества менеджера.

2. Этические нормы менеджера.

3. Личные ресурсы менеджера.

4. Навыки и способности менеджера эффективно управлять.

5. Ограничение саморазвития менеджера.

Управление личной карьерой.

Вопросы:

1. Целеполагание как процесс сознательного осуществления своих действий в соответствии с генеральной линией или ориентиром: принципы, технология, основные правила, анализ «цель-средство».

2. Определение жизненных приоритетов и постановка задач. Влияние личных особенностей на выбор карьеры.

3. Карьера менеджера: сущность и основные этапы.

4. Качества современного руководителя. Стиль работы и рациональная организация труда. Имидж успешного руководителя.

5. Целенаправленное развитие личности.

6. Факторы, влияющие на управленческую деятельность (Вудкок М., Фрэнсис Д.). Стадии деловой жизни менеджера.

7. Делегирование полномочий.

Принципы самомотивации, самосовершенствования и эффективного отдыха.

Вопросы:

1. Установки человека: позитивные и негативные.
2. Формирование навыков решения проблем. Стереотипы. Вариативность. Принцип алгоритма.
3. Методы работы с негативной информацией.
4. Анализ собственной мотивации и характеристик.
5. Факторы, влияющие на работоспособность менеджера.
6. Распорядок жизнедеятельности делового человека. Методы самосовершенствования.

Проблемы управления временем

Вопросы:

1. Техника учета времени. Правила хронометража.
2. Значение хронометража. Выделение ключевых показателей хронометража. Борьба с «черными дырами» в рабочем времени.
3. Оптимизации времени, закон времени. Принцип Паретто и его реализация.
4. Внутренние и внешние помехи. Поглотители времени и деловой этикет.
5. Техники борьбы с поглотителями рабочего времени.
6. Основные правила экономии рабочего времени.
7. Типичные ошибки менеджеров, ведущие к потерям их времени.
8. Индивидуализация процесса управления временем.

Планирование времени

Вопросы:

1. Особенности ежедневного планирования.
2. Типы задач в планировании рабочего дня. Алгоритм планирования дня.
3. Технология планирования по методу «Альпы», «Парето», Эйзенхауэра.
4. Система управления временем Б. Франклина.
5. Прямое планирование с помощью картотек и дневников учета времени.
6. Выбор инструмента для эффективного планирования времени.

Стресс-менеджмент как часть менеджмента организации

Вопросы:

1. Психологические типы личности, их характеристики.
2. Организационные меры управления стрессами.
3. Индивидуальные меры управления стрессами.
4. Защита от стресса.
5. Способы расслабления и обретения спокойствия.

Стратегии управления стрессом

Вопросы:

1. Основные стратегии стресс-менеджмента.
2. Последовательность стратегий. Рациональное решение проблем управления стрессом.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для сомостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, Ф.Е. Удалов; Под общ. ред. С.Д. Резника. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ Инфра-М, 2017. - 559 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-005084- http://znanium.com/bookread2.php?book=858508

2. Карьерный менеджмент: Учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина; Под общ. ред. С.Д. Резника. - 2-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 237 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-009452-6 http://znanium.com/bookread2.php?book=445362

3. Тайм-менеджмент. Полный курс [Электронный ресурс] : Учебное пособие / Г.А. Архангельский, М.А. Лукашенко, Т.В. Телегина, С.В. Бехтерев ; Под ред. Г.А. Архангельского. — 3-е изд. — М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. — 311 с. - ISBN 978-59614-4580-0. http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=520753

6.2. Дополнительная литература

Еженедельник менеджера: Система и планы личной деятельности / Сост. С.Д. Резник, А.Е. Черницов. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 208 с.: 60x90 1/16. - (Персональный менеджмент). (переплет) ISBN 978-5-16-005088-1. http://znanium.com/bookread2.php?book=236183

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

1. Понуждаев Э.А., Понуждаева М.Э. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: учебное пособие. Кн.1. – М., Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 661 с. [Интернет-портал «Университетская библиотека ONLINE»] http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=271807&sr=1

2. Понуждаев Э.А., Понуждаева М.Э. Настольная книга для среднего класса России и не только… – Saarbruken: LAP Lambert Academic Publishing, 2013.

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Конституция Российской Федерации. – М.: Юридическая литература, 2015.

2. Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «О противодействии коррупции» // КонсультантПлюс http://www.consultant.ru

3. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г., Протокол № 21) //
КонсультантПлюс http://www.consultant.ru

6.5. Интернет-ресурсы.

1) http://www.improvement.ru/3katalog.shtm - полный аннотированный каталог материалов сайта www.improvements.ru

2) http://grebennikon.ru/cat-150-1-3.html - Электронная библиотека журналов Издательского дома Гребенникова. Статьи по тайм-менеджменту.

3) www.iteam.ru – Портал корпоративного управления.

4) http://www.ubo.ru/articles/?cat=118 – федеральный экспертный портал.

5) 5. http://www.rooler.ru/theory/13-selfmade - управленческий портал. Статьи посвященный личной эффективности.

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Отдельные лекции и практические занятия - с использованием ПК и мультимедийного проектора. Лектором и студентами готовятся и демонстрируются компьютерные презентации во всех видах аудиторной деятельности.

Освоение дисциплины осуществляется в учебной аудитории, соответствующей по вместимости количеству студентов потока или учебной группы. Для успешного освоения дисциплины аудитория оборудована мультимедийным комплексом и экраном для демонстрации слайдовых презентаций и иных форм визуализации учебного материала.

Для демонстрации презентаций студентов на практических занятиях могут использоваться мультимедийные средства, имеющиеся в распоряжении кафедры (проектор, экран, ноутбук).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт http://www.biblio-online.ru • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)
Кафедра экономики и финансов
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,
реализуемой с применением электронного (онлайн) курса

Б1.В.ДВ.08.02 «Цифровое общество и управление цифровой репутацией»

__Магистратура__
(уровень образования)

__38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

__Очная, заочная__
формы обучения

Год набора - 2023

Красногорск, 2022 г.

Авторы–составители:

заведующий кафедрой прикладных информационных технологий ИОН РАНХиГС, кандидат технических наук	Голосов П.Е.
кандидат технических наук, доцент кафедры прикладных информационных технологий ИОН РАНХиГС	Мосягин А.Б.

Визуализацию и озвучивание дисциплины выполнили:

к.полит.наук, директор программ НОЦ подготовки кадров для СНГ ИФУР	Арапова Н.П.
ведущий специалист Управления аспирантуры и докторантуры РАНХиГС	Мельникова Е.М.
начальник Управления информационной политики и коммуникаций Департамента труда и социальной защиты населения города Москвы	Цымбаленко Н.А.

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и финансов

(наименование структурного подразделения)

протокол от «01». 08. 2022 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……...4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……5
3. Содержание и структура дисциплины……5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине……9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины……19
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине……21
6.1. Основная литература……..21
6.2. Дополнительная литература……..21
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы……21
6.4. Нормативные правовые документы……..21
6.5. Интернет-ресурсы……22
6.6. Иные источники……22
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы…….22

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

Дисциплина «Цифровое общество и управление цифровой репутацией» обеспечивает овладение следующими **компетенциями**:

Код компетенции	**Наименование компетенции**	**Код этапа освоения компетенции**	**Наименование этапа освоения компетенции**
УК – 4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке (ах) для академического и профессионального взаимодействия	УК 4 – 4/1	Способность использовать информационные технологии для экономических расчетов

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Профессиональные действия (ОТФ)[1]	**Код этапа освоения компетенции**	**Результаты обучения**
-Консультирование клиентов компании в сфере своей профессиональной деятельности; -Коммуникационная деятельность в бизнесе:	УК – 4/1	на уровне знаний*:* компьютерной грамотности и культуры использования цифровой информации, без которых невозможно формирование необходимого комплекса компетенций современного специалиста. истории, места и роли информационных технологий в жизни общества и в профессиональной деятельности; различий в информационных и компьютерных технологиях;
		на уровне умений *(типовые действия выполняются по заданному алгоритму)*: пользоваться компьютером для осуществления деловой коммуникации, подготовки документов разного рода (писем, таблиц, презентаций, баз данных); решать повседневные информационные задачи (создания текстов, презентаций, таблиц, баз данных);
		на уровне навыков *(типовые действия выполняются автоматически, без воспроизведения алгоритма):* деловой коммуникации;

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

		информационного поиска
		на уровне знаний: принципов функционирования компьютеров, операционных систем, вычислительных сетей, общесистемного и прикладного программного обеспечения
		на уровне умений: проектировать структуры данных и структурировать информацию; вести поиск и отбор релевантной информации в интернете, информационно-библиографических базах
		на уровне навыков: решения повседневных информационных задач (создания текстов, презентаций, таблиц, баз данных)

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина полностью осваивается в системе дистанционного обучения (далее – СДО).

Объем дисциплины:

2 зачётные единицы (72 ак. часа или 54 астр. часа). В целях планирования, при расчете структуры дисциплины применены академические часы (ак.ч.).

Количество академических часов, выделенных на видеолекции и самопроверку по ЭК (далее – электронный курс) – 16 ак.ч.

Количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся по ЭК – 56 ак.ч.

Место дисциплины в структуре ОП ВО:

Дисциплина реализуется в 1 семестре.

Данная дисциплина реализуется полностью с применением электронного обучения. Материалы дисциплины размещены по адресу https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю / учетной записи предоставляется обучающемуся в деканате.

3. Содержание и структура дисциплины

№ темы	Наименование темы	Объем дисциплины (модуля)[1], ак. час.			Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации[2]
		Всего	Контактная работа		Самостоятельная работа
			Л*	ПЗ*	СРО*	
1.	Искусственный интеллект, машинное обучение и большие данные	4	1	-	3	Т
2.	Цифровая экономика и современные технологические тренды.	4	1	-	3	Т

	Цифровые платформы, сквозные технологии, цифровая трансформация бизнеса и новые рынки					
3.	Интернет вещей и промышленный интернет вещей. Цифровые двойники и виртуальные профили	4	1	-	3	Т
4.	Как спастись от киберугроз в новую эпоху? Вопросы информационной безопасности	4	1	-	3	Т
5.	Введение в управление цифровой репутацией	2	1	-	1	Т
6.	Информация в квантовом мире и будущее коммуникаций	4	1	-	3	Т
7.	Криптовалюты, распределенные реестры и сохраненные процедуры (смарт-контракты)	4	1	-	3	Т
8.	Виртуальная и дополненная реальность	3	1	-	2	Т
9.	Гибкие методологии управления проектами	3	1	-	2	Т
10.	Как создаются программы и что нужно, чтобы попасть в App Store или Google Play?	4	1	-	3	Т
11.	Что такое цифровая репутация	7	1	-	6	Т
12.	Целевая аудитория в сети	7	1	-	6	Т
13.	Стратегия управления цифровой репутацией	7	1	-	6	Т
14.	Стратегия управления профессиональной репутацией в сети на примере госслужащих	8	2	-	6	Т
15.	Управление конфликтами в социальных сетях	7	1	-	6	Т
Промежуточная аттестация		За				Зачет
Итого по дисциплине:		**72/54**	**16/12**	**-**	**56/42**	

Примечание 1- виды учебной деятельности, предусмотренные электронным курсом: Л – лекции, ПЗ – практические занятия, СРО – самостоятельная работа обучающегося.

Примечание 2 - формы текущего контроля успеваемости: За – зачет, Т – тестирование.

Содержание дисциплины

Тема 1- **Искусственный интеллект, машинное обучение и большие данные**

Общий обзор методов и технологий искусственного интеллекта. Далее в следующих видео я расскажу про машинное обучение, про гибридную парадигму построения искусственных интеллектуальных систем, про то, где можно использовать искусственный интеллект уже сегодня, про его применение в различных сферах жизни, а в последней лекции мы изучим некоторые мифы и факты об искусственном интеллекте.

Тема 2- Цифровая экономика и современные технологические тренды. Цифровые платформы, сквозные технологии, цифровая трансформация бизнеса и новые рынки

Цифровая экономика: обзор базовых понятий, концепций, ключевые составляющие цифровой экономики, ее важность для РФ. Способы реализации. Основные технологии.

Основные цифровые платформы, роль государства: трансформация продаж и услуг в цифровых платформах. Технология 5G: особенности и преимущества использования.

Тема 3. Интернет вещей и промышленный интернет вещей. Цифровые двойники и виртуальные профили

Технологическое лидерство, цифровизация экономики, основные платформы. Большие данные, нейротехнологии и искусственный интеллект. Системы распределенного реестра, квантовые технологии. Промышленный интернет вещей, компоненты робототехники и сенсорики. Технологии виртуальной и дополнительной реальностей.

Тема 4. Как спастись от киберугроз в новую эпоху? Вопросы информационной безопасности

Стандарты в области информационной безопасности. Триада информационной безопасности. Риски информационной безопасности. Развитие систем информационной безопасности. Технические средства защиты. Системы защиты облачных сервисов и электронной почты. Защита дополнительных корпоративных сервисов. Средства защиты системы контроля доступа пользователя. Системы контроля доступа устройств к сети. Репутационные сервисы и SIEM-системы. IT-активы, управление паролями. Рекомендации по личной безопасности в интернете.

Тема 5. Введение в управление цифровой репутацией

Понятие цифровой репутации, управление цифровой репутацией. Правила создания цифровой репутации, выполнение практических заданий по формированию цифровой репутации.

Тема 6. Информация в квантовом мире и будущее коммуникаций

Экономические процессы, сопровождающие первую и вторую квантовые революции. Понятия волновой и квантовой оптики. Квантовая криптография. Особенности реализации квантового компьютера. Использование квантовой криптографии в цифровой экономике.

Тема 7. Криптовалюты, распределенные реестры и сохраненные процедуры (смарт-контракты).

Понятие блокчейна, их разновидность. Устройство, формирование, реализация технологии блокчейна. Криптовалюта как основное применение блокчейна. Обзор Топ-5 криптовалют по капитализации. Смарт-контракты. Где можно использовать блокчейн уже сегодня.

Тема 8. Виртуальная и дополненная реальность

Обзор возможностей и различий AR и VR-технологий. Использование VR-технологии. Кейсы с использованием AR-технологии. Как создаются VR и AR-проекты. Способы дистрибуции проектов и перспективы развития технологий.

Тема 9. Гибкие методологии управления проектами

Гибкие методологии разработки ПО. Методология Scrum. Экстремальное программирование. Бережливое производство. Методология Канбан.

Тема 10. Как создаются программы и что нужно, чтобы попасть в App Store или Google Play?

Мобильные приложения. Проектирование интерфейсов мобильных приложений. Разработка мобильных приложений. Монетизация и мобильная аналитика. Продвижение мобильных приложений.

Тема 11. Что такое цифровая репутация

Понятие «репутация». Репутация человека и репутация объекта или профессии. Кто создает репутацию.

В чем разница между понятиями репутация и цифровая репутация. Сетевой этикет. Определение цифровой репутации. Рекомендации по выполнению практического задания по заполнению первого раздела «Карты цифровой репутации».

Составляющие цифровой репутации. Цифровой след + цифровая тень = цифровое облако.

Как определить хорошую или плохую цифровую репутацию. Это зависит от вашего цифрового окружения. Рекомендации по выполнению практического задания по заполнению второго раздела «Карты цифровой репутации».

Тема 12. Целевая аудитория в сети

Понятие сетевой целевой аудитории. Определение. Универсальная методика по сегментации целевой аудитории в сети 5G. Поиск и анализ текущей аудитории в сети – это точка отсчета для выстраивания стратегии по управлению вашей цифровой репутацией. Рекомендации по выполнению практического задания – заполнение следующего раздела Карты цифровой репутации.

Составление эмоционального портрета сетевой целевой аудитории. В чем различие аудиторий на различных сетевых площадках. Корреляция с тональностью – хорошая\плохая репутация. Рекомендации по выполнению практического задания «флеш-моб аватарок: Как меня видят в Сети».

Два пути управления сетевой целевой аудиторией: прямой и косвенный. Прямой путь – стать лидером мнений.

Косвенный путь – как управлять «чужой» сетевой аудиторией. Прямой и косвенный пути управления аудиторией не исключают друг друга, но каждый из них имеет свои достоинства и недостатки. Однако в обоих случаях наработка доверия у аудитории как основы вашей цифровой репутации – это долгосрочный процесс. Рекомендации по выполнению практического задания – заполняем финальный раздел Карты цифровой репутации.

Тема 13. Целевая аудитория в сети

Для каких целей вы хотите управлять вашей цифровой репутацией? Формируете вы репутация в Сети как капитал или как резюме. Эти два направления не исключают друг друга, но от выбора приоритетов зависит ваша стратегия по управлению ЦР.

Определение репутационного капитала, его роль в современной экономике. Шеринг-экономика и взаимосвязь цифровой репутации и успеха в бизнесе.

Цифровые портреты как инструмент подбора кадров. Как формируются цифровые портреты. Цифровые портреты как основа социальных рейтингов государства.

Алгоритм управления цифровой репутацией основан на четырех основных этапах: мониторинг, работа с негативом и работа с позитивом, SERM. Организация мониторинга – ручного или автоматизированного в соответствии с целями и задачами управления ЦР.

Работа с негативом. Две основные тактики – удаление и выдавливание при управлении информацией на собственных сетевых площадках.

Работа с негативом на «чужих» сетевых площадках предполагает большее разнообразие тактических приемов. Боты и проблемы с их распознаванием.

Тактики работы с позитивом: создание уникального контента, размещение контента в Сети, расширение сетевой целевой аудитории. Основные трудности работы с контентом.

Управление репутацией в поисковой выдаче. Оценка результатов SERM, острова контента, заказ контекстной рекламы. Нужны ли вам услуги SERM-специалистов – критерии оценки.

Брендинг как отдельный этап стратегии управления цифровой репутацией. Эмоциональный портрет собственного цифрового двойника на основе сторителлинга.

Понимание критериев оценки тех или иных видов работ, связанных с репутацией. На каждом этапе у вас должно сложиться понимание – сколько времени занимает тот или иной вид работы, как оценивается эффективность выполнения, какие результаты должны быть получены, сколько специалистов примерно надо привлечь к выполнению конкретно ваших целей. Рекомендации по выполнению практического задания к разделу – «Стратегия управления цифровой репутацией».

Тема 14. Стратегия управления цифровой репутацией

Нормативное регулирование деятельности госслужащих в сети. Обзор законодательства. Ответственность за утаивание сведений об активности в сети.

Рекомендации по поведению в сети. Правила поведения в сети, включая личные страницы. Что значит управлять репутацией в сети. Как работать с системой мониторинга. Как разработать стратегию управления цифровой репутации. Как поставить KPI для оценки эффективности работы с цифровой репутацией. Что делать с конфликтами в сети. Что делать, если я хочу узнать больше.

Тема 15. Стратегия управления профессиональной репутацией в сети на примере госслужащих

Виды сетевых конфликтов. Конфликты прямого и косвенного участия. В чем отличия. Рекомендации по выполнению практического задания «Кейс: Косметический бренд Lime Crime».

Рекомендации по решению конфликт в Сети прямого участия. Что делать нельзя, что желательно, что рекомендуется. Рекомендации по выполнению практического задания на примере кейса «Увольнение Галины Паниной».

Рекомендации по решению конфликта в Сети косвенного участия. Различные тактики реагирования во взаимосвязи с поставленными целями управления ЦР. ЦР для вас резюме или капитал.

Пирамида деловой репутации как инструмент по оценке репутационного ущерба в Сети. Рекомендации по выполнению практического задания «Личный опыт сетевого конфликта».

Кибербуллинг как новое явление Интернет-пространства: причины. Понятие. Темпы распространения. Последствия для жертвы. Методы предупреждения/борьбы. Почему нельзя участвовать, как это отражается на цифровой репутации.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Цифровое общество и управление цифровой репутацией» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся[2]:

- при проведении занятий лекционного типа: тестирование теоретической подготовленности (с применением ДОТ в СДО) - https://lms.ranepa.ru
- при занятиях самостоятельной работой: самостоятельная работа обучающихся является одной из форм самообразования, роль преподавателя при этом заключается в оказании консультативной и направляющей помощи обучающемуся с применением ДОТ в СДО.

4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств):

- в форме итогового компьютерного тестирования с применением ДОТ в СДО.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

[2] *Разработчик программы самостоятельно выбирает форму заполнения пункта 1.1.*

Типовые тестовые здания по темам лекций

1. Как можно объективно убедиться в эффективности работы средства защиты?
   1) Проверить самостоятельно
   2) Проверить у специалистов
   3) Посмотреть отчет независимой испытательной лаборатории
   4) Проверить наличие сертификата РСТ

2. Какие инструменты для повышения безопасности паролей рекомендуется использовать?
   1) Программы управления паролями
   2) Анализаторы исходного кода
   3) Межсетевые экраны
   4) “Песочница”

3. Канбан был изобретен:
   1) В Корее
   2) В Китае
   3) В США
   4) В Японии

4. Какое из положений верно для принципа итеративности:
   1) С самого начала точно известно время разработки продукта и его стоимость
   2) Разработка ведется короткими итерациями при наличии активной взаимосвязи с заказчиком
   3) Соблюдения юридических договоренностей является первоочередным условием выполнения работ
   4) Пользовательские истории не являются начальной информацией, на основании которой создается модуль

5. Парное программирование — это:
   1) Программисты соревнуются друг с другом в скорости выполнения задачи
   2) Два программиста вместе создают код на одном общем рабочем месте
   3) Один программист заменяет другого при необходимости
   4) Программисты совершают одинаковые действия на разных рабочих местах

6. Какие категории нарушителей наиболее актуальны при подключении домашнего компьютера проводом к сети Интернет через маршрутизатор провайдера?
   1) Соседи
   2) Внутренние нарушители
   3) Спецслужбы
   4) Внешние нарушители

7. Насколько быстро возможно взломать незащищенную и подключенную напрямую к сети Интернет информационную систему?
   1) Взломать можно мгновенно
   2) Взломать в принципе невозможно
   3) Информационная система испытает атаки практически мгновенно и будет взломана в течение нескольких часов
   4) Информационная система испытает взломы мгновенно, из них будет выбран наиболее подходящий

8. Как называется процедура проверки подлинности?
   1) Дактилоскопия
   2) Аутентификация

3) Шифрование
4) Идентификация

9. Назовите основополагающие элементы в структуре Scrum:
1) Согласование
2) Роли
3) Практики
4) Юридическая документация
5) Артефакты

10. К целям экстремального программирования относят:
1) Удовлетворение потребности пользователей
2) Выявление уровня квалификации команды разработчиков
3) Повышение доверия заказчика
4) Увеличение сроков разработки продукта

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

При изучении дисциплины, обучающиеся в течение семестра прослушивают курс лекций, изучают видеоматериалы, проходят процесс текущей оценки знаний по теоретическим темам в СДО и сдают зачет.

Успешность работы обучающегося в учебном семестре по дисциплине оценивается по 100-балльной шкале.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК – 4/1	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке (ах) для академического и профессионального взаимодействия	УК 4 – 4/1	Способность использовать информационные технологии для экономических расчетов

Этап освоения компетенции / Дескриптор	Показатель оценивания / Индикатор	Критерий оценивания
УК – 4.1	Знание актуальных программных средств, принятых для осуществления делопроизводства; Знание методов работы с большими объемами информации;	Низкий «неудовлетворительно/незачет» - компетенция не освоена или освоена в недостаточной мере. Студент не знает, либо знает на слабом уровне теоретический материал по дисциплине. Не владеет терминологией и основными понятиями из профессиональной сферы или называет неуверенно, с ошибками. Пороговый (базовый)

Этап освоения компетенции / Дескриптор	Показатель оценивания / Индикатор	Критерий оценивания
	Знание методов работы с открытыми данными: государственных органов, коммерческих структур, отраслевых некоммерческих организаций; Знание основных методов и технологий анализа информационного поля.	«удовлетворительно/зачет» - компетенция освоена удовлетворительно, но достаточно. Студент освоил основную базу теоретических знаний. Владеет терминологией и основными понятиями из профессиональной сферы.
	Навыки конвертации бизнес-задач в коммуникационные задачи и индикаторы эффективности; Навыки подготовки корпоративных документов; Знание технологий работы с контентом (определение целей-задач, стратегических фокусов, копирайтинг и пр.)	Низкий «неудовлетворительно/незачет» - компетенция не освоена или освоена в недостаточной мере. Студент не знает, либо знает на слабом уровне теоретический материал по дисциплине. Не владеет терминологией и основными понятиями из профессиональной сферы или называет неуверенно, с ошибками. Пороговый (базовый) «удовлетворительно/зачет» - компетенция освоена удовлетворительно, но достаточно. Студент освоил основную базу теоретических знаний. Владеет терминологией и основными понятиями из профессиональной сферы.

4.3.2 Типовые оценочные средства промежуточной аттестации

Типовые оценочные материалы по теме 1:

Тест, содержащий вопросы по тематике:
Методы и технологии искусственного интеллекта.
Машинное обучение.
Гибридная парадигма построения искусственных интеллектуальных систем.
Особенности цифровизации экономических процессов.
Роль государства в использовании цифровых платформ.

Типовые оценочные материалы по теме 2:

Тест, содержащий вопросы по тематике:
Реализация продаж с использованием сетевых информационных технологий.
Виды цифровых платформ. Общая характеристика операций блокчейна.
Понятие криптовалют.
Виртуализация экономических процессов.
Стандарты обеспечения информационной безопасности.

Типовые оценочные материалы по теме 3:

Тест, содержащий вопросы по тематике:
Как можно объективно убедиться в эффективности работы средства защиты?

1) Проверить самостоятельно
2) Проверить у специалистов
3) Посмотреть отчет независимой испытательной лаборатории
4) Проверить наличие сертификата РСТ

Типовые оценочные материалы по теме 4:

Тест, содержащий вопросы по тематике:

Какие инструменты для повышения безопасности паролей рекомендуется использовать?

1) Программы управления паролями
2) Анализаторы исходного кода
3) Межсетевые экраны
4) “Песочница”

Типовые оценочные материалы по теме 5:

Тест, содержащий вопросы по тематике:

Какое из положений верно для принципа итеративности:

1) С самого начала точно известно время разработки продукта и его стоимость
2) Разработка ведется короткими итерациями при наличии активной взаимосвязи с заказчиком
3) Соблюдения юридических договоренностей является первоочередным условием выполнения работ
4) Пользовательские истории не являются начальной информацией, на основании которой создается модуль

Типовые оценочные материалы по теме 6:

Тест, содержащий вопросы по тематике:

1. Что такое новые финансовые структуры и при чем здесь цифровая репутация?
2. Почему во вселенной Стартрека отсутствуют деньги?
3. Что такое сетевая революция?
4. Назовите три закона роботехники для банковских роботов?
5. Эволюция цифровой эпохи: перечислите все этапы? В чем их различие.
6. Зачем мне рекомендовали к прочтению в данном курсе книгу, посвященную финтеху?
7. Как влияет развитие информационных технологий на рынки труда и профессиональные навыки?
8. Каковы кардинальные и системные изменения, которые вносят в нашу жизнь инновации в информационных технологиях?
9. Что такое Интернет вещей и экономика совместного потребления
10. Почему современному человеку невозможно уйти из Сети?

Типовые оценочные материалы по теме 7:

Тест, содержащий вопросы по тематике:

1. В чем разница между понятиями репутация и цифровая репутация?
2. Как мы определяем «плохую» или «хорошую» цифровую репутацию?
3. Является ли выбранная Вами профессия сферой повышенных репутационных рисков? Если да, то почему?
4. Какие профессии не несут повышенных репутационных рисков? Назовите несколько. Объясните почему?
5. Соответствуете ли вы мнению окружающих о вас?
6. Есть ли у вас план, как управлять мнением окружающих о вас?
7. Есть ли у вас свой стиль\образ\бренд?
8. Что вредит тому образу, который сложился у окружающих о вас?
9. Что способствует хорошему мнению окружающих о вас?
10. Помогает ли вам мнение окружающих добиваться поставленных целей?

Типовые оценочные материалы по теме 8:

Тест, содержащий вопросы по тематике:
Виды сетевых конфликтов.
Конфликты прямого и косвенного участия.
В чем отличия.

Типовые оценочные материалы по теме 9:

Тест, содержащий вопросы по тематике:
Пирамида деловой репутации как инструмент по оценке репутационного ущерба в Сети.

Типовые оценочные материалы по теме 10:

Тест, содержащий вопросы по тематике:
Кибербуллинг как новое явление Интернет-пространства: причины.
Понятие.
Темпы распространения.
Последствия для жертвы.
Методы предупреждения/борьбы.
Почему нельзя участвовать, как это отражается на цифровой репутации.

Типовые оценочные материалы по теме 11:

Тест, содержащий вопросы по тематике:
Что значит управлять репутацией в сети. Как работать с системой мониторинга.
Как разработать стратегию управления цифровой репутации.
Как поставить KPI для оценки эффективности работы с цифровой репутацией.
Что делать с конфликтами в сети. Что делать, если я хочу узнать больше.

Типовые оценочные материалы по теме 12:

Тест, содержащий вопросы по тематике:
Оценка по шкале от 1 до 10 объема личных данных
Сетевое размещение данных
Какой объем данных достаточен для личной идентификации
Выявление персональных данных

Типовые оценочные материалы по теме 13:

Тест, содержащий вопросы по тематике:

1. Совершили ошибку в Сети, которая спровоцировала сетевой скандал. Что будете делать?
2. Почему нежелательно публиковать в открытом доступе свой обычный распорядок дня?
3. Почему не стоит ставить геотеги под фотографиями своей семьи? Чем это грозит?
4. Не удержались и оказались вовлечены в дискуссию в /Сети на острую религиозную тему - как избежать сетевого конфликта?
5. Вы всегда проверяете, что вышли из своих учетных записей на чужих компьютерах?

Типовые оценочные материалы по теме 14:

Тест, содержащий вопросы по тематике:

1. Каких тем, кроме религии и политики, следует избегать в Сети, чтобы не провоцировать сетевые конфликты? Почему?
2. Что вы знаете о защите данных на своем смартфоне? Как часто обновляете программы защиты данных на своих цифровых устройствах?

3. Ваш аккаунт взломали и требуют деньги, иначе разместят в публичном доступе ваши интимные фотографии. Что будете делать?

4. Всегда ли время реагирования – это ключевой фактор при урегулировании сетевого конфликта?

5. Почему Эрик Куалман сформулировал именно 36 правил цифровой безопасности?

Типовые оценочные материалы по теме 15:

Тест, содержащий вопросы по тематике:
«Кибербуллинг»
Поиск конкретной информации в Сети
Описание и анализ информации.
Обозначение темы конфликта, предистория, отслеживание развития конфликта.
Прогнозирование действий.

Типовой ИТОГОВЫЙ ТЕСТ по дисциплине

Управление цифровой репутацией – это значит:
А. работать с отзывами о бизнесе или персоне
Б. отслеживать и убирать из Сети негатив
В. вести активную рекламу бизнеса или персоны в Сети
Г. работать над формированием узнаваемого сетевого образа бизнеса или персоны

Верно ли утверждение, что цифровая репутация важна только для бизнеса, связанного с онлайн-продажами?
А. Верно Б. Неверно

3. Влияет ли цифровая репутация напрямую на прибыль бизнеса?
А. Да Б. Нет
В. Да, но при условии, что бизнес связан с онлайн-продажами
Г. Нет, прибыль зависит прежде всего от качества товаров\услуг

4. **Как можно оценить цифровую репутацию бизнеса или персоны?**
А. Ввести название компании или персоны в поисковую строку и посмотреть, есть ли в результатах выдачи негатив
Б. Заказать у специалистов аналитику упоминаний компании или персоны в Сети
В. Использовать автоматические системы мониторинга, такие как система «Медиалогия»
Г. Провести опрос в соцсетях

5. **В чем отличие OMR от SERM?**
А. Это разные аббревиатуры одного понятия, которое означает набор методов по выводу негатива о персоне или бизнесе из Сети
Б. SERM – это часть общей стратегии по управлению цифровой репутацией бизнеса или персоны
В. OMR – это часть работы SERM-специалиста
Г. OMR – это работа с контентом, а SERM – это работа с результатами поисковой выдачи

6. Как используется цифровая репутация бизнеса или персоны?
А. Цифровая репутация – это стартовый капитал для продвижения личного бренда или бизнеса
Б. Цифровая репутация – это резюме для трудоустройства на работу
В. Цифровая репутация – это визитная карточка компании или персоны для первого знакомства
Г. Все вышеперечисленное
Д. Ничего из вышеперечисленного

7. **Верно ли утверждение, что если у персоны или компании нет собственных площадок в Интернете, то заниматься управлением цифровой репутацией не требуется?**
А. Верно
Б. Неверно

8**. Сколько времени занимает создание цифровой репутации с нуля?**
А. от пары дней до пары месяцев в зависимости от того, как быстро будут готовы ваши собственные сетевые площадки в Сети
Б. минимум один год, необходимый для запуска и проведения эффективных рекламных кампаний в Сети по продвижению бизнеса или персоны
В. два-три года, чтобы у целевой аудитории сформировался хорошо узнаваемый позитивный сетевой образ бизнеса или персоны
Г. чем больше денег выделяется на рекламу в Сети, тем быстрее формируется цифровая репутация

9. **Можно ли удалить негатив из Сети?**
А. Можно, если докажете, что информация не соответствует действительности
Б. Можно попытаться, но надо иметь в виду, что Сеть помнит все
В. Полностью удалить нельзя, но можно скрыть
Г. Верно все вышеперечисленное

10. **Что такое «Эффект Стрейзанд»?**
А. Чем активнее пользователь пытается удалить информацию, тем большее распространение она получает в Сети
Б. Все фотографии знаменитостей, загруженные в Сеть, можно свободно использовать для собственных нужд
В. Нельзя загружать в Сеть фотографии домов без согласия их собственников
Г. Чем выше иск за моральный ущерб за несогласованное размещение личной информации в Сети, тем выше популярность этой информации

11. Сколько времени требуется, чтобы отработать негатив с упоминанием бизнеса или персоны?
А. 2–3 месяца
Б. зависит от количества негатива, который требуется нивелировать
В. 1–2 месяца
Г. 3–6 месяцев
Д. 2-3 дня, дальше работать не имеет смысла, негатив уже закрепился в связке с упоминанием персоны или бизнеса

12. Первый шаг при разработке стратегии управления репутацией – это…
А. Мониторинг
Б. Покупка отзывов
В. Запуск рекламы
Г. Создание бренда бизнеса или персоны

13. Большинство пользователей просматривают в результатах поисковой выдачи:
А. не дальше первых трех страниц (первые 30 результатов)
Б. не дальше первых двух страниц (первые 20 результатов)
В. не дальше первой страницы (первые 10 результатов)
Г. пока не найдут то, что ищут

14. Самая популярная поисковая система в России (в настоящее время) – это …
А. Google

Б. Яндекс
В. Rambler
Г. Mail.ru

15. В каких социальных сетях необходимо завести площадку для эффективного управления цифровой репутацией бизнеса или персоны в России?
А. ВКонтакте – самая массовая социальная сеть в России
Б. Фейсбук – в России рассматривается как площадка для бизнеса или формирования профессионального бренда
В. Инстаграм – самая популярная социальная сеть в России у аудитории от 16 до 24 лет
Г. Все вышеперечисленные площадки
Д. Все возможные социальные сети, кроме Одноклассников. Присутствие там только нанесёт вред вашей цифровой репутации
Е. Там, где будет максимальный отклик вашей целевой аудитории

16. Что такое целевая аудитория в Сети?
А. это аудитория потенциальных потребителей информации о конкретном цифровом объекте или субъекте
Б. это ближайший круг вашего сетевого общения, ограниченный теми пользователями, которые знают вас в реальной жизни
В. это аудитория форумов, групп в соцсетях и других сетевых площадок, где вы появляетесь чаще всего

17. Какова ваша потенциальная сетевая аудитория?
А. меньше 50 пользователей
Б. больше тысячи пользователей
В. больше нескольких тысяч пользователей
Д. 92,8 миллионов пользователей Рунета
Г. 4,5 миллиарда пользователей Сети

18. Максимальное доверие у целевой аудитории в Сети вызывают:
А. Видеоотзывы или видеообращения
Б. Информация с указанием авторства и ссылками на заслуживающие доверия источники
В. Много хороших текстовых отзывов на разных площадках с именем автора или ссылкой на его профиль в сети
Г. Качественные фотографии с хорошей обработкой
Д. Все вышеперечисленное
Г. Ничего из вышеперечисленного, только личные рекомендации френдов

19. Как распознать, что против бизнеса или персоны началась информационная атака?
А. на ваших площадках стали появляться негативные отзывы
Б. количество негатива в регулярных мониторингах упоминания вашего бизнеса или персоны превышает среднестатистические показатели на 15-20%
В. в течение пары часов на различных сетевых площадках появилось несколько десятков негативных упоминаний вашего бизнеса или персоны
Г. произошел резкий отток подписчиков и друзей с ваших сетевых площадок

20. Верно ли утверждение, что основные составляющие стратегии цифровой репутации одинаковы как для крупного бизнеса, так и для обычного пользователя Сети?
А. Верно
Б. Неверно

4.3.3. Шкала оценивания по дисциплине

Тестовые задания предназначены для самостоятельной проверки обучающихся. Преподавателю рекомендуется интегрировать данную оценку в балльно-рейтинговую систему оценивания дисциплины, согласно положению о БРС своего подразделения Академии. Итоговая оценка по дисциплине формируется путём сложения баллов, полученных за прохождение текущей аттестации по темам, и баллов, набранных за итоговое тестирование.

Баллы	**Оценка**
0-40	«не зачтено»
41-100	«зачтено»

Шкала текущего контроля знаний		**Максимальный балл за выполнение**
Искусственный интеллект, машинное обучение и большие данные	Итоговый тест по теме 1	2
Цифровая экономика и современные технологические тренды. Цифровые платформы, сквозные технологии, цифровая трансформация бизнеса и новые рынки	Итоговый тест по теме 2	2
Интернет вещей и промышленный интернет вещей. Цифровые двойники и виртуальные профили	Итоговый тест по теме 3	2
Как спастись от киберугроз в новую эпоху? Вопросы информационной безопасности	Итоговый тест по теме 4	2
Введение в управление цифровой репутацией	Итоговый тест по теме 5, практическое задание	2
Информация в квантовом мире и будущее коммуникаций	Итоговый тест по теме 6	2
Криптовалюты, распределенные реестры и сохраненные процедуры (смарт-контракты)	Итоговый тест по теме 7	2
Виртуальная и дополненная реальность	Итоговый тест по теме 8	2
Гибкие методологии управления проектами	Итоговый тест по теме 9	2
Как создаются программы и что нужно, чтобы попасть в App Store или Google Play?	Итоговый тест по теме 10	2
Что такое цифровая репутация	Итоговый тест по теме 11	2
Целевая аудитория в сети	Итоговый тест по теме 12	2
Стратегия управления цифровой репутацией	Итоговый тест по теме 13	2
Стратегия управления профессиональной репутацией в сети на примере госслужащих	Итоговый тест по теме 14	2
Управление конфликтами в социальных сетях	Итоговый тест по теме 15	2
Итого		**30**

Каждый из тестов текущего контроля знаний, состоит из 20 вопросов, на выполнение каждого теста отводится 1 попытка с ограничением времени – 20 минут на попытку.

Шкала итоговой оценки за освоение дисциплины

Контрольные мероприятия	Максимальный балл за выполнение
Итоговые тесты по темам 1-15	30
Итоговый тест по курсу	70

Итоговый тест по курсу состоит из 20 вопросов, на прохождение теста выделяется 30 минут.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

5.1. Методические указания по самостоятельной работе

Подготовку к каждому практическому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом семинарского занятия, который отражает содержание предложенной темы, просмотра видеолекций, размещенных в ДОТ. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений студенту необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы семинара, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме семинарского или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

В процессе подготовки обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала.

5.2.Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий

Курс содержит: анкетирование, практические задания, кейсы, видеолекции и тестирование.

Тестирование осуществляется с использованием дистанционных образовательных технологий. Студент самостоятельно выполняет задания к каждой теме. Для выполнения

тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. Тестовой вопрос может подразумевать ответ в форме выбора одного правильного варианта ответа из множества предложенных вариантов, выбора нескольких правильных ответов из множества предложенных вариантов, вставки пропущенного слова в пустое поле.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является как один, так и несколько вариантов. На выполнение теста отводится ограниченное время. Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 30-45 секунд на один вопрос. После выполнения теста происходит автоматическая оценка выполнения. Количество попыток тестирования обучаемого не более 5, время выполнения тестового задания ограничено одним семестром. Результат отображается в личном кабинете обучающегося.

Для того чтобы выполнить элемент «***Видеолекции»***, необходимо:

1. Перейти к выполнению элемента, кликнув на название «***Видеолекции»***.

2. Просмотреть «***Видеолекцию»***. Данный элемент не требует оценки, поэтому при успешном выполнении статус элемента изменится с пустого квадрата на голубую галочку в квадрате.

Статус выполнения элемента курса отображается с правой стороны страницы напротив каждого элемента, требующего статус завершения:

- пустой квадрат - элемент требует выполнения;
- голубая галочка - элемент завершен, оценка не требуется;
- зеленая галочка - элемент завершен, требуется оценка;
- красный крестик - элемент не завершен.

Итоговое тестирование станет доступным после завершения всех элементов курса, расположенных выше.

Для того чтобы выполнить элемент ***Итоговое тестирование***, необходимо:

1. Перейти к выполнению элемента «***Итоговое тестирование»***, кликнув на название.

2. Нажать кнопку «***Начать тестирование»***.

3. Ответить на вопросы теста.

4. Нажать кнопку «***Закончить попытку»***.

5. Нажать кнопку «***Отправить все и завершить тест»***. Теперь попытка теста завершена.

Итоговое тестирование будет считаться завершенным, если статус выполнения изменится с пустого квадрата на зеленую галочку, так как данный элемент требует получения оценки. В противном случае квадрат останется пустым или появится красный крестик – это означает, что необходимо пройти тестирование еще раз.

После того, как Итоговое тестирование будет завершено, станет доступна Анкета удовлетворенности курсом. Ответив на вопросы анкеты, статус элемента изменится на голубую галочку.

Для успешного завершения курса необходимо получить положительный статус выполнения во всех элементах и заполнить Анкету удовлетворенности курсом.

Образовательные материалы открываются последовательно. Доступ к текущей аттестации по теме открывается после просмотра всех видеороликов данной темы.

После прохождения текущей аттестации по теме (тестирования) в независимости от набранных баллов студенту предоставляется доступ к материалам следующей темы.

После прохождения текущих аттестаций по всем темам курса в независимости от набранных баллов, но не ранее определенной даты (в соответствии с графиком учебного процесса), студенту предоставляется доступ к итоговому тестированию по дисциплине.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Попов А.М. Информационные технологии (Информатика) и математика. Юнити,2012. http://www.iprbookshop.ru/7039.html

2. Б. Я. Советов, В. В. Цехановский, В. Д. Чертовской. Базы данных: теория и практика: Учебник для вузов.М.: Высшая школа,2016. http://biblio-online.ru/book/149B6F94-C061-4060-B255-E2DC8450CB08

6.2. Дополнительная литература

3. Изюмов А.А., Коцубинский В.П. Компьютерные технологии в науке и образовании: Учебное пособие.Томск: Эль Контент,2012. http://www.iprbookshop.ru/13885.html

4. Шарков Ф.И. Интерактивные электронные коммуникации: Возникновение "Четвертой волны".Москва: Дашков и К°,2015. http://www.iprbookshop.ru/14043.html

5. Мартемьянов Ю.Ф. Операционные системы. Концепции построения и обеспечения безопасности.Телеком,2011. http://www.iprbookshop.ru/12009.html

6. Игнаси Белда. Разум, машины и математика. URL: https://knigism. com/view/76111

7. Пауэлл Д. Современные проблемы влияния развития научнотехнического прогресса на занятость населения // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. № 2(22). С. 173–178. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-problemy-vliya niya-razvitiya-nauchno-tehnicheskogo-progressa-na-zanyatost-naseleni ya

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

8. Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211). http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie_o_samostoyatelnoi_rabote.pdf

6.4. Нормативные правовые документы

9. Конституция Российской Федерации.

10. Доктрина информационной безопасности Российской Федерации.

11. Федеральный закон Российской Федерации «Об информации, информационных технологиях и защите информации» №149-ФЗ от 27 июля 2006 года.

12. Федеральный закон от 4 июля 1996 г. «Об участии в международном информационном обмене».

13. ГОСТ 34.601-90. Информационная технология. Комплекс стандартов на автоматизированные системы. Автоматизированные системы. Стадии создания.

14. ГОСТ Р ИСО/МЭК 12207. Процессы жизненного цикла программных средств.

15. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих российской федерации и муниципальных служащих. (Одобрен решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г. (протокол N 21).

16. Указ Президента РФ от 12.08.2002 N 885 (ред. от 16.07.2009) "Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих».

6.5. Интернет-ресурсы

17. Медиология, Мониторинг СМИ и соцсетей, сайт информационной компании https://www.mlg.ru/-

6.6. Иные источники

18. Волков В. Б., Макарова Н. В. Информационные технологии (Цифровое общество и цифровое государство в новую технологическую эпоху, управление цифровой репутацией): Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. 1 издание, 2011 год, 576 стр., 1 ISBN 978-5-496-00001-7 // Издательский дом Питер. http://www.piter.com/book.phtml?978549600001

19. Граф Х. Создание веб-сайтов в с помощью Joomla 1.5. Packt, 2010

20. Индикаторы информационного общества: статистический сборник. М., Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2011.

21. Lev Manovich Software Takes Command (International Texts in Critical Media Aesthetics), 2013

22. Erik Qualman, What Happens in Vegas Stays on YouTube, Cambridge, MA, 2014

23. Скинер К. Цифровой человек. Четвертая революция в истории человечества, которая затронет каждого. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 304 с.

24. Welsh-language Technology and Digital Media Action Plan. Cardiff: Llywodraeth Cymru Welsh Government, 2013.

25. Erik Qualman, What Happens in Vegas Stays on YouTube, Cambridge, MA, 2014

26. Траут Д., Ривкин С., Дифференцируйся или умирай! – СПб.: Питер, 2018 - 368 с.

27. Бондаренко В.М. Прогнозирование будущего сквозь призму новой методологии познания или прогнозировать будущее можно только из будущего! Глава 6 в книге Прогнозирование будущего: новая парадигма». Фетисов Г.Г., Бондаренко В.М. (ред.) / М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2008. С. 220-270

28. Бондаренко В.М. Мировоззренческий подход к формированию, развитию и реализации «Цифровой экономики» // Современные ИТ и ИТ-образование, - 2017, - № 1, - С.237-251.

29. Скинер К. Цифровой человек. Четвертая революция в истории человечества, которая затронет каждого. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 304 с.

30. Шваб К.Четвертая промышленная революция. – М.: «Эксмо», 2016 — (Top Business Awards) – 138 с.

31. Линн Л., Ситкинс П. Личный бренд. Позаботьтесь о вашей репутации прежде, чем это сделают другие. – М.: Азбука-Бизнес, 2014. – 224 с.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения лекционных, семинарских занятий групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной работы по дисциплине необходимо следующее

***материально-техническое обеспечение*:**

- программы, обеспечивающие навигацию в сети Интернет: «Google chrome»;
- программы, демонстрации видео материалов: проигрыватель «Windows Media»;
- программы для демонстрации и создания презентаций: «Microsoft Power Point».

Все виды занятий, контроль и самостоятельная работа проводятся с использованием ДОТ. Лекционные материалы, практические задания, материалы для самостоятельной работы, средства текущего контроля и промежуточной аттестации размещены в СДО: https://lms.ranepa.ru

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: http://www.biblio-online.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Для работы в СДО РАНХиГС необходимо следующее

1. Авторизоваться на сайте СДО https://lms.ranepa.ru

*(Авторизацию нужно провести с использованием **СВОЕЙ учетной записи РАНХиГС**.*
В качестве логина используется префикс корпоративной электронной почты);

2. По электронной почте Вы получите информацию о предоставлении доступа к курсу в системе дистанционного обучения РАНХиГС.

(Для просмотра содержимого курса, доступ к которому Вам предоставлен, достаточно:

- *перейти на сайт https://lms.ranepa.ru;*
- *авторизоваться, используя данные своей учетной записи;*

выбрать курс, кликнув на его название).

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,
Реализуемой с применением электронного (онлайн курса)

Б1.В.ДВ.08.02«Цифровое общество, введение в искусственный интеллект и разговорные боты»

Магистратура
(уровень образования)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Очная, заочная
формы обучения

Год набора - 2023

Красногорск, 2022 г.

Авторы–составители:

заведующий кафедрой прикладных информационных технологий ИОН РАНХиГС, кандидат технических наук	Голосов П.Е.
кандидат технических наук, доцент кафедры прикладных информационных технологий ИОН РАНХиГС	Мосягин А.Б.

Визуализацию и озвучивание дисциплины выполнили:

к.полит.наук, директор программ НОЦ подготовки кадров для СНГ ИФУР	Арапова Н.П.
ведущий специалист Управления аспирантуры и докторантуры РАНХиГС	Мельникова Е.М.
начальник Управления информационной политики и коммуникаций Департамента труда и социальной защиты населения города Москвы	Цымбаленко Н.А.

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и финансов

(наименование структурного подразделения)

протокол от «01». 08. 2022 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

3. Содержание и структура дисциплины

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

6.2. Дополнительная литература

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

6.4. Нормативные правовые документы

6.5. Интернет-ресурсы

6.6. Иные источники

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

Дисциплина «Цифровое общество, введение в искусственный интеллект и разговорные боты» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК – 4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке (ах) для академического и профессионального взаимодействия	УК 4 – 4/1	Способность использовать информационные технологии для экономических расчетов

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Профессиональные действия (ОТФ)[1]	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
-Консультирование клиентов компании в сфере своей профессиональной деятельности; -Коммуникационная деятельность в бизнесе:	УК – 4/1	на уровне знаний*:* компьютерной грамотности и культуры использования цифровой информации, без которых невозможно формирование необходимого комплекса компетенций современного специалиста. истории, места и роли информационных технологий в жизни общества и в профессиональной деятельности; различий в информационных и компьютерных технологиях;
		на уровне умений *(типовые действия выполняются по заданному алгоритму)*: пользоваться компьютером для осуществления деловой коммуникации, подготовки документов разного рода (писем, таблиц, презентаций, баз данных); решать повседневные информационные задачи (создания текстов, презентаций, таблиц, баз данных);

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

		на уровне навыков *(типовые действия выполняются автоматически, без воспроизведения алгоритма):* деловой коммуникации; информационного поиска
		на уровне знаний: принципов функционирования компьютеров, операционных систем, вычислительных сетей, общесистемного и прикладного программного обеспечения
		на уровне умений: проектировать структуры данных и структурировать информацию; вести поиск и отбор релевантной информации в интернете, информационно-библиографических базах
		на уровне навыков: решения повседневных информационных задач (создания текстов, презентаций, таблиц, баз данных)

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина полностью осваивается в системе дистанционного обучения (далее – СДО).

Объем дисциплины:

2 зачётные единицы (72 ак. часа или 54 астр. часа). В целях планирования, при расчете структуры дисциплины применены академические часы (ак.ч.).

Количество академических часов, выделенных на видеолекции и самопроверку по ЭК (далее – электронный курс) – 24 ак.ч.

Количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся по ЭК – 48 ак.ч.

Место дисциплины в структуре ОП ВО:

Дисциплина реализуется в 1 семестре.

Данная дисциплина реализуется полностью с применением электронного обучения. Материалы дисциплины размещены по адресу https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю / учетной записи предоставляется обучающемуся в деканате.

3. Содержание и структура дисциплины

№ темы	Наименование темы	Объем дисциплины (модуля)[1], ак. час.				Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации[2]
		Всего	Контактная работа		Самостоятельная работа	
			Л*	ПЗ*	СРО*	

1.	Искусственный интеллект, машинное обучение и большие данные	4	1	-	3	Т
2.	Цифровая экономика и современные технологические тренды. Цифровые платформы, сквозные технологии, цифровая трансформация бизнеса и новые рынки	4	1	-	3	Т
3.	Интернет вещей и промышленный интернет вещей. Цифровые двойники и виртуальные профили	4	1	-	3	Т
4.	Как спастись от киберугроз в новую эпоху? Вопросы информационной безопасности	4	1	-	3	Т
5.	Введение в управление цифровой репутацией	4	1	-	3	Т
6.	Информация в квантовом мире и будущее коммуникаций	4	1	-	3	Т
7.	Криптовалюты, распределенные реестры и сохраненные процедуры (смарт-контракты)	4	1	-	3	Т
8.	Виртуальная и дополненная реальность	3	1	-	2	Т
9.	Гибкие методологии управления проектами	3	1	-	2	Т
10.	Как создаются программы и что нужно, чтобы попасть в App Store или Google Play?	4	1	-	3	Т
11.	Введение в искусственный интеллект	8	2	-	6	Т
12.	Разработка разговорного чат-бота на DialogFlow	14	4	-	6	Т
13.	Итоговое задание по чат-боту	10		8	8	ПЗ

Промежуточная аттестация	За				Зачет
Итого по дисциплине:	**72/54**	**16/12**	**8/6**	**48/36**	

Примечание 1- виды учебной деятельности, предусмотренные электронным курсом: Л – лекции, ПЗ – практические занятия, СРО – самостоятельная работа обучающегося.

Примечание 2 - формы текущего контроля успеваемости: За – зачет, Т – тестирование, ПЗ – практическое задание.

Содержание дисциплины

Тема 1- **Искусственный интеллект, машинное обучение и большие данные**

Общий обзор методов и технологий искусственного интеллекта. Далее в следующих видео я расскажу про машинное обучение, про гибридную парадигму построения искусственных интеллектуальных систем, про то, где можно использовать искусственный интеллект уже сегодня, про его применение в различных сферах жизни, а в последней лекции мы изучим некоторые мифы и факты об искусственном интеллекте.

Тема 2- Цифровая экономика и современные технологические тренды. Цифровые платформы, сквозные технологии, цифровая трансформация бизнеса и новые рынки

Цифровая экономика: обзор базовых понятий, концепций, ключевые составляющие цифровой экономики, ее важность для РФ. Способы реализации. Основные технологии.

Основные цифровые платформы, роль государства: трансформация продаж и услуг в цифровых платформах. Технология 5G: особенности и преимущества использования.

Тема 3. Интернет вещей и промышленный интернет вещей. Цифровые двойники и виртуальные профили

Технологическое лидерство, цифровизация экономики, основные платформы. Большие данные, нейротехнологии и искусственный интеллект. Системы распределенного реестра, квантовые технологии. Промышленный интернет вещей, компоненты робототехники и сенсорики. Технологии виртуальной и дополнительной реальностей.

Тема 4. Как спастись от киберугроз в новую эпоху? Вопросы информационной безопасности

Стандарты в области информационной безопасности. Триада информационной безопасности. Риски информационной безопасности. Развитие систем информационной безопасности. Технические средства защиты. Системы защиты облачных сервисов и электронной почты. Защита дополнительных корпоративных сервисов. Средства защиты системы контроля доступа пользователя. Системы контроля доступа устройств к сети. Репутационные сервисы и SIEM-системы. IT-активы, управление паролями. Рекомендации по личной безопасности в интернете.

Тема 5. Введение в управление цифровой репутацией

Понятие цифровой репутации, управление цифровой репутацией. Правила создания цифровой репутации, выполнение практических заданий по формированию цифровой репутации.

Тема 6. Информация в квантовом мире и будущее коммуникаций

Экономические процессы, сопровождающие первую и вторую квантовые революции. Понятия волновой и квантовой оптики. Квантовая криптография. Особенности реализации квантового компьютера. Использование квантовой криптографии в цифровой экономике.

Тема 7. Криптовалюты, распределенные реестры и сохраненные процедуры (смарт-контракты).

Понятие блокчейна, их разновидность. Устройство, формирование, реализация технологии блокчейна. Криптовалюта как основное применение блокчейна. Обзор Топ-5 криптовалют по капитализации. Смарт-контракты. Где можно использовать блокчейн уже сегодня.

Тема 8. Виртуальная и дополненная реальность

Обзор возможностей и различий AR и VR-технологий. Использование VR-технологии. Кейсы с использованием AR-технологии. Как создаются VR и AR-проекты. Способы дистрибуции проектов и перспективы развития технологий.

Тема 9. Гибкие методологии управления проектами

Гибкие методологии разработки ПО. Методология Scrum. Экстремальное программирование. Бережливое производство. Методология Канбан.

Тема 10. Как создаются программы и что нужно, чтобы попасть в App Store или Google Play?

Мобильные приложения. Проектирование интерфейсов мобильных приложений. Разработка мобильных приложений. Монетизация и мобильная аналитика. Продвижение мобильных приложений.

Тема 11. Введение в искусственный интеллект

Гибридная парадигма – «прорывная технология» искусственного интеллекта. Архитектура гибридной интеллектуальной системы. Основные элементы: аффекторы, подсистема управления, эффекторы. Агентный подход. Построение рациональных агентов. Получение «роевого интеллекта».

Автоматизация деловых процессов при помощи разговорного интерфейса и чат-ботов. Обработка естественного языка. Чат-боты. Первые разработки в области Искусственного Интеллекта. ELIZA, SHRDLU, PARRY, Jabberwocky, A.L.I.C.E., Siri, Alexa и Cortana. Задачи чат-ботов. Статистические методы распознавания. Применение формулы Байеса к последовательностям символов. Формальный метод. Использование нейронных сетей, нейросетевой подход. Метод семантической свёртки. Современные проблемы для чат-ботов.

Нейросетевая библиотека TensorFlow. Классификация. Функция активации ReLU. Скрытые слои нейронной сети. Наборы данных. Построение минимальной классифицирующей нейронной сети.

Тема 12. Разработка разговорного чат-бота на DialogFlow

Регистрация на DialogFlow. Создание агента и его настройка. Создание чат-бота. Разговорный чат-бот. Интеграция агента DialogFlow с чат-ботом в Telegram. Правила реагирования. Создание, поиск, редактирование. Тестирование чат-бота. Тренировка чат-бота на существующих диалогах. Назначение правил. Создание новых правил.

Тонкие настройки активации правил. Выключение правил. Машинное обучение против гибридной схемы. Расширенные функции в DialogFlow. Ограничения и минусы технологии. Работа с чат-ботами коллег. Написание отчёта о тестировании ботов.

Тема 13. Итоговое задание по чат-боту

Итоговое задание по чат-боту состоит из двух практических частей:
создание, настройка и публикация собственного бота;
оценивание ботов коллег.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Цифровое общество, введение в искусственный интеллект и разговорные боты» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся[2]:

− при проведении занятий лекционного типа: тестирование теоретической подготовленности (с применением ДОТ в СДО) - https://lms.ranepa.ru

[2] *Разработчик программы самостоятельно выбирает форму заполнения пункта 1.1.*

- при проведении занятий практического типа: практическое задание с применением ДОТ в СДО;
- при занятиях самостоятельной работой: самостоятельная работа обучающихся является одной из форм самообразования, роль преподавателя при этом заключается в оказании консультативной и направляющей помощи обучающемуся с применением ДОТ в СДО.

4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств):

- в форме выполнения итогового теста и компьютерного задания с применением ДОТ в СДО.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые тестовые здания по темам лекций

1. Как можно объективно убедиться в эффективности работы средства защиты?
   1) Проверить самостоятельно
   2) Проверить у специалистов
   3) Посмотреть отчет независимой испытательной лаборатории
   4) Проверить наличие сертификата РСТ

2. Какие инструменты для повышения безопасности паролей рекомендуется использовать?
   1) Программы управления паролями
   2) Анализаторы исходного кода
   3) Межсетевые экраны
   4) “Песочница”

3. Канбан был изобретен:
   1) В Корее
   2) В Китае
   3) В США
   4) В Японии

4. Какое из положений верно для принципа итеративности:
   1) С самого начала точно известно время разработки продукта и его стоимость
   2) Разработка ведется короткими итерациями при наличии активной взаимосвязи с заказчиком
   3) Соблюдения юридических договоренностей является первоочередным условием выполнения работ
   4) Пользовательские истории не являются начальной информацией, на основании которой создается модуль

5. Парное программирование — это:
   1) Программисты соревнуются друг с другом в скорости выполнения задачи
   2) Два программиста вместе создают код на одном общем рабочем месте
   3) Один программист заменяет другого при необходимости
   4) Программисты совершают одинаковые действия на разных рабочих местах

6. Какие категории нарушителей наиболее актуальны при подключении домашнего компьютера проводом к сети Интернет через маршрутизатор провайдера?

1) Соседи
2) Внутренние нарушители
3) Спецслужбы
4) Внешние нарушители

7. Насколько быстро возможно взломать незащищенную и подключенную напрямую к сети Интернет информационную систему?

1) Взломать можно мгновенно
2) Взломать в принципе невозможно
3) Информационная система испытает атаки практически мгновенно и будет взломана в течение нескольких часов
4) Информационная система испытает взломы мгновенно, из них будет выбран наиболее подходящий

8. Как называется процедура проверки подлинности?

1) Дактилоскопия
2) Аутентификация
3) Шифрование
4) Идентификация

9. Назовите основополагающие элементы в структуре Scrum:

1) Согласование
2) Роли
3) Практики
4) Юридическая документация
5) Артефакты

10. К целям экстремального программирования относят:

1) Удовлетворение потребности пользователей
2) Выявление уровня квалификации команды разработчиков
3) Повышение доверия заказчика
4) Увеличение сроков разработки продукта

Типовое практическое задание по теме 13:

1. Создание, настройка, тестирование и публикация собственного бота.

В этой части задания предполагается работа вне системы дистанционного обучения, но результат – идентификатор чат-бота, публикуется в системе дистанционного обучения.

1.1. Создайте собственного бота. Вам в помощь материалы **Воркшоп 2.1, Воркшоп 2.2.**

1.2. Настройте и протестируйте чат-бота, используя материалы **Воркшоп 2.3, Воркшоп 2.4 и Воркшоп 2.6.**

Важно! Бот не должен раскрывать автора или какую-либо информацию о своем создателе.

1.3. Опубликуйте вашего чат-бота

Публикацию идентификатора бота необходимо произвести в системе дистанционного обучения, для этого:

✓ перейдите к элементу «**Итоговое задание по курсу**»;

✓ нажмите на ссылку **«Отправить работу»** или кнопку **«Начало подготовки вашей работы»**;

✓ в поле **«Название»** введите название (имя) вашего бота, в поле **«Содержимое работы»** – идентификатор бота. Например, если вашего бота зовут Мария, то в поле **«Название»** вам необходимо ввести имя бота – Мария, в поле **«Содержимое работы»** – идентификатор бота @mariya_bot.

✓ нажмите кнопку **«Сохранить»**.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

При изучении дисциплины, обучающиеся в течение семестра прослушивают курс лекций, изучают видеоматериалы, проходят процесс текущей оценки знаний по теоретическим темам в СДО и сдают зачет.

Успешность работы обучающегося в учебном семестре по дисциплине оценивается по 100-балльной шкале.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК – 4/1	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке (ах) для академического и профессионального взаимодействия	УК 4 – 4/1	Способность использовать информационные технологии для экономических расчетов

Этап освоения компетенции / Дескриптор	Показатель оценивания / Индикатор	Критерий оценивания

УК – 4.1	Знание актуальных программных средств, принятых для осуществления делопроизводства; Знание методов работы с большими объемами информации; Знание методов работы с открытыми данными: государственных органов, коммерческих структур, отраслевых некоммерческих организаций; Знание основных методов и технологий анализа информационного поля.	Низкий «неудовлетворительно/незачет» - компетенция не освоена или освоена в недостаточной мере. Студент не знает, либо знает на слабом уровне теоретический материал по дисциплине. Не владеет терминологией и основными понятиями из профессиональной сферы или называет неуверенно, с ошибками. Пороговый (базовый) «удовлетворительно/зачет» - компетенция освоена удовлетворительно, но достаточно. Студент освоил основную базу теоретических знаний. Владеет терминологией и основными понятиями из профессиональной сферы.
	Навыки конвертации бизнес-задач в коммуникационные задачи и индикаторы эффективности; Навыки подготовки корпоративных документов; Знание технологий работы с контентом (определение целей-задач, стратегических фокусов, копирайтинг и пр.)	Низкий «неудовлетворительно/незачет» - компетенция не освоена или освоена в недостаточной мере. Студент не знает, либо знает на слабом уровне теоретический материал по дисциплине. Не владеет терминологией и основными понятиями из профессиональной сферы или называет неуверенно, с ошибками. Пороговый (базовый) «удовлетворительно/зачет» - компетенция освоена удовлетворительно, но достаточно. Студент освоил основную базу теоретических знаний. Владеет терминологией и основными понятиями из профессиональной сферы.

4.3.2 Типовые оценочные средства промежуточной аттестации

Типовые оценочные материалы по теме 1:

Тестирование по тематике:
Методы и технологии искусственного интеллекта.
Машинное обучение.
Гибридная парадигма построения искусственных интеллектуальных систем.
Особенности цифровизации экономических процессов.
Роль государства в использовании цифровых платформ.

Типовые оценочные материалы по теме 2:

Тестирование по тематике:
Реализация продаж с использованием сетевых информационных технологий.
Виды цифровых платформ. Общая характеристика операций блокчейна.
Понятие криптовалют.
Виртуализация экономических процессов.
Стандарты обеспечения информационной безопасности.

Типовые оценочные материалы по теме 3:

Тестирование по тематике:

Как можно объективно убедиться в эффективности работы средства защиты?

1) Проверить самостоятельно
2) Проверить у специалистов
3) Посмотреть отчет независимой испытательной лаборатории
4) Проверить наличие сертификата РСТ

Типовые оценочные материалы по теме 4:

Тестирование по тематике:

Какие инструменты для повышения безопасности паролей рекомендуется использовать?

1) Программы управления паролями
2) Анализаторы исходного кода
3) Межсетевые экраны
4) “Песочница”

Типовые оценочные материалы по теме 5:

Тестирование по тематике:

Какое из положений верно для принципа итеративности:

1) С самого начала точно известно время разработки продукта и его стоимость
2) Разработка ведется короткими итерациями при наличии активной взаимосвязи с заказчиком
3) Соблюдения юридических договоренностей является первоочередным условием выполнения работ
4) Пользовательские истории не являются начальной информацией, на основании которой создается модуль

Типовые оценочные материалы по теме 6:

Тестирование по тематике:

1. Что такое новые финансовые структуры и при чем здесь цифровая репутация?
2. Почему во вселенной Стартрека отсутствуют деньги?
3. Что такое сетевая революция?
4. Назовите три закона роботехники для банковских роботов?
5. Эволюция цифровой эпохи: перечислите все этапы? В чем их различие.
6. Зачем мне рекомендовали к прочтению в данном курсе книгу, посвященную финтеху?
7. Как влияет развитие информационных технологий на рынки труда и профессиональные навыки?
8. Каковы кардинальные и системные изменения, которые вносят в нашу жизнь инновации в информационных технологиях?
9. Что такое Интернет вещей и экономика совместного потребления
10. Почему современному человеку невозможно уйти из Сети?

Типовые оценочные материалы по теме 7:

Тестирование по тематике:

1. В чем разница между понятиями репутация и цифровая репутация?
2. Как мы определяем «плохую» или «хорошую» цифровую репутацию?
3. Является ли выбранная Вами профессия сферой повышенных репутационных рисков? Если да, то почему?
4. Какие профессии не несут повышенных репутационных рисков? Назовите несколько. Объясните почему?

5. Соответствуете ли вы мнению окружающих о вас?
6. Есть ли у вас план, как управлять мнением окружающих о вас?
7. Есть ли у вас свой стиль\образ\бренд?
8. Что вредит тому образу, который сложился у окружающих о вас?
9. Что способствует хорошему мнению окружающих о вас?
10. Помогает ли вам мнение окружающих добиваться поставленных целей?

Типовые оценочные материалы по теме 8:

Тестирование по тематике:
Виды сетевых конфликтов.
Конфликты прямого и косвенного участия.
В чем отличия.

Типовые оценочные материалы по теме 9:

Тестирование по тематике:
Пирамида деловой репутации
Инструменты по оценке репутационного ущерба в Сети.
Рекомендации по теме «Личный опыт сетевого конфликта».

Типовые оценочные материалы по теме 10:

Тестирование по тематике:
Кибербуллинг как новое явление Интернет-пространства: причины.
Понятие.
Темпы распространения.
Последствия для жертвы.
Методы предупреждения/борьбы.
Почему нельзя участвовать, как это отражается на цифровой репутации.

Типовые оценочные материалы по теме 11:

Тестирование по тематике:
1. Какими свойствами характеризуется искусственная интеллектуальная система?

покорность и верность;
адекватность и непротиворечивость;
независимость и своеволие;
адаптивность и автономность;
последовательность и рациональность.

2. Какой основной негативный аспект восходящей парадигмы?

систему невозможно обучить;
за системой всегда должен следить человек;
система очень быстро скатывается в переобученность;
требуется гигантское количество вычислительных ресурсов для моделирования;
результаты работы системы практически невозможно объяснить.

3. Какая архитектура нейронной сети очень точно повторяет структуру зрительной коры млекопитающих?

генеративно-состязательные нейросети;
рекуррентные нейросети;
нейросети прямого распространения;
свёрточные нейросети;
нейросети с памятью.
Обоснуйте свою точку зрения.

Типовые оценочные материалы по теме 12:

Тестирование по тематике:

1. Исследования в области искусственного интеллекта.
2. Экспертные системы.
3. Свойства интеллектуальных систем.
4. Нейронные сети и машинное обучение.
5. Методы восходящей парадигмы.
6. Методы нисходящей парадигмы.
7. Интуитивный, логический и символьный подходы.
8. Структурный, эволюционный и квазибиологический подходы.
9. Генетический алгоритм.
10. Гибридная парадигма. Агентный подход.
11. Построение рациональных агентов.
12. Роевой интеллект.
13. Распознавание образов.
14. Машинное обучение.
15. Искусственные нейронные сети.
16. Обработка естественного языка.
17. Чат-боты, их функции.
18. Статистический метод. Цепи Маркова.
19. Формальный метод.
20. Семантическая свертка.
21. Нейросетевой библиотекой компании Google TensorFlow
22. DialogFlow.
23. Редактирование и тестирование чат-бота.
24. Тренировка агента на основе диалогов.
25. Сущности, параметры, переменные.

Типовое ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ по теме 13

2. Оценивание ботов коллег.

После того, как все обучающиеся на курсе опубликуют свои боты, все работы будут распределены для оценки. Каждую работу анонимно оценят 3 рецензента.

Оцените работы ваших коллег

Оцените работы однокурсников для этого в **«Итоговом задании по курсу»**:

✓ нажмите на кнопку **«Оценить»**, расположенную ниже работы, представленной на рецензию. В разделе **«Работы, представленные для оценивания»** видно только имя бота, идентификатор станет доступен после нажатия кнопки **«Оценить»**:

✓ оцените работу по каждому представленному критерию

Критерий 1. Узнайте у бота, на какую тему он общается.

Критерий 2. Протестируйте бота на самые общие фразы и вопросы типа приветствия и вопроса об имени/реквизитах автора.

Критерий 3. Примените к боту процедуру теста Тьюринга.

Критерий 4. Задайте боту не менее пяти вопросов по предметной области, о которой он заявил.

Критерий 5. Сформируйте для себя общее впечатление об адекватности ответов на вопросы, комфортности взаимодействия с данным ботом.

Каждый из пунктов потребует оценивания по шкале от **0 до 2**, иллюстрируя то, насколько похоже поведение
бота на поведения человека:

«0» – бот некорректно (неадекватно) реагирует на вопрос;

«1» – бот на вопрос реагирует неоднозначно;

«2» – реакция бота адекватна и ожидаема.

Если наименование бота (или сам бот) раскрывает автора или какую-либо информацию о своем создателе,
то такой бот не оценивается (эквивалентно оценке «0» за все вопросы)

✓ выставьте оценку от **0 до 2** по каждому представленному критерию, для этого в поле **«Оценка для критерия»** выберите нужное значение

✓ в поле **«Отзывы для автора»** напишите краткий отзыв о боте, подготовьте текстовый документ (формата .doc или .docx) с ответами бота по каждому критерию и прикрепите его к отзыву – перетаскиванием в поле для загрузки файлов

Типовой ИТОГОВЫЙ ТЕСТ по дисциплине

Управление цифровой репутацией – это значит:

А. работать с отзывами о бизнесе или персоне
Б. отслеживать и убирать из Сети негатив
В. вести активную рекламу бизнеса или персоны в Сети
Г. работать над формированием узнаваемого сетевого образа бизнеса или персоны

Верно ли утверждение, что цифровая репутация важна только для бизнеса, связанного с онлайн-продажами?

А. Верно Б. Неверно

3. Влияет ли цифровая репутация напрямую на прибыль бизнеса?

А. Да Б. Нет
В. Да, но при условии, что бизнес связан с онлайн-продажами
Г. Нет, прибыль зависит прежде всего от качества товаров\услуг

4. **Как можно оценить цифровую репутацию бизнеса или персоны?**

А. Ввести название компании или персоны в поисковую строку и посмотреть, есть ли в результатах выдачи негатив
Б. Заказать у специалистов аналитику упоминаний компании или персоны в Сети
В. Использовать автоматические системы мониторинга, такие как система «Медиалогия»
Г. Провести опрос в соцсетях

5. **В чем отличие OMR от SERM?**

А. Это разные аббревиатуры одного понятия, которое означает набор методов по выводу негатива о персоне или бизнесе из Сети

Б. SERM – это часть общей стратегии по управлению цифровой репутацией бизнеса или персоны
В. OMR – это часть работы SERM-специалиста
Г. OMR – это работа с контентом, а SERM – это работа с результатами поисковой выдачи

6. Как используется цифровая репутация бизнеса или персоны?
А. Цифровая репутация – это стартовый капитал для продвижения личного бренда или бизнеса
Б. Цифровая репутация – это резюме для трудоустройства на работу
В. Цифровая репутация – это визитная карточка компании или персоны для первого знакомства
Г. Все вышеперечисленное
Д. Ничего из вышеперечисленного

7. **Верно ли утверждение, что если у персоны или компании нет собственных площадок в Интернете, то заниматься управлением цифровой репутацией не требуется?**
А. Верно
Б. Неверно

8**. Сколько времени занимает создание цифровой репутации с нуля?**
А. от пары дней до пары месяцев в зависимости от того, как быстро будут готовы ваши собственные сетевые площадки в Сети
Б. минимум один год, необходимый для запуска и проведения эффективных рекламных кампаний в Сети по продвижению бизнеса или персоны
В. два-три года, чтобы у целевой аудитории сформировался хорошо узнаваемый позитивный сетевой образ бизнеса или персоны
Г. чем больше денег выделяется на рекламу в Сети, тем быстрее формируется цифровая репутация

9. **Можно ли удалить негатив из Сети?**
А. Можно, если докажете, что информация не соответствует действительности
Б. Можно попытаться, но надо иметь в виду, что Сеть помнит все
В. Полностью удалить нельзя, но можно скрыть
Г. Верно все вышеперечисленное

10. **Что такое «Эффект Стрейзанд»?**
А. Чем активнее пользователь пытается удалить информацию, тем большее распространение она получает в Сети
Б. Все фотографии знаменитостей, загруженные в Сеть, можно свободно использовать для собственных нужд
В. Нельзя загружать в Сеть фотографии домов без согласия их собственников
Г. Чем выше иск за моральный ущерб за несогласованное размещение личной информации в Сети, тем выше популярность этой информации

11. Сколько времени требуется, чтобы отработать негатив с упоминанием бизнеса или персоны?
А. 2–3 месяца
Б. зависит от количества негатива, который требуется нивелировать
В. 1–2 месяца
Г. 3–6 месяцев
Д. 2-3 дня, дальше работать не имеет смысла, негатив уже закрепился в связке с упоминанием персоны или бизнеса

12. Первый шаг при разработке стратегии управления репутацией – это…

А. Мониторинг
Б. Покупка отзывов
В. Запуск рекламы
Г. Создание бренда бизнеса или персоны

13. Большинство пользователей просматривают в результатах поисковой выдачи:
А. не дальше первых трех страниц (первые 30 результатов)
Б. не дальше первых двух страниц (первые 20 результатов)
В. не дальше первой страницы (первые 10 результатов)
Г. пока не найдут то, что ищут

14. Самая популярная поисковая система в России (в настоящее время) – это …
А. Google
Б. Яндекс
В. Rambler
Г. Mail.ru

15. В каких социальных сетях необходимо завести площадку для эффективного управления цифровой репутацией бизнеса или персоны в России?
А. ВКонтакте – самая массовая социальная сеть в России
Б. Фейсбук – в России рассматривается как площадка для бизнеса или формирования профессионального бренда
В. Инстаграм – самая популярная социальная сеть в России у аудитории от 16 до 24 лет
Г. Все вышеперечисленные площадки
Д. Все возможные социальные сети, кроме Одноклассников. Присутствие там только нанесёт вред вашей цифровой репутации
Е. Там, где будет максимальный отклик вашей целевой аудитории

16. Что такое целевая аудитория в Сети?
А. это аудитория потенциальных потребителей информации о конкретном цифровом объекте или субъекте
Б. это ближайший круг вашего сетевого общения, ограниченный теми пользователями, которые знают вас в реальной жизни
В. это аудитория форумов, групп в соцсетях и других сетевых площадок, где вы появляетесь чаще всего

17. Какова ваша потенциальная сетевая аудитория?
А. меньше 50 пользователей
Б. больше тысячи пользователей
В. больше нескольких тысяч пользователей
Д. 92,8 миллионов пользователей Рунета
Г. 4,5 миллиарда пользователей Сети

18. Максимальное доверие у целевой аудитории в Сети вызывают:
А. Видеоотзывы или видеообращения
Б. Информация с указанием авторства и ссылками на заслуживающие доверия источники
В. Много хороших текстовых отзывов на разных площадках с именем автора или ссылкой на его профиль в сети
Г. Качественные фотографии с хорошей обработкой
Д. Все вышеперечисленное
Г. Ничего из вышеперечисленного, только личные рекомендации френдов

19. Как распознать, что против бизнеса или персоны началась информационная атака?
А. на ваших площадках стали появляться негативные отзывы

Б. количество негатива в регулярных мониторингах упоминания вашего бизнеса или персоны превышает среднестатистические показатели на 15-20%
В. в течение пары часов на различных сетевых площадках появилось несколько десятков негативных упоминаний вашего бизнеса или персоны
Г. произошел резкий отток подписчиков и друзей с ваших сетевых площадок

20. Верно ли утверждение, что основные составляющие стратегии цифровой репутации одинаковы как для крупного бизнеса, так и для обычного пользователя Сети?
А. Верно
Б. Неверно

4.3.3. Шкала оценивания по дисциплине

Практическое задание предназначено для самостоятельной проверки обучающихся. Преподавателю рекомендуется интегрировать данную оценку в балльно-рейтинговую систему оценивания дисциплины, согласно положению о БРС своего подразделения Академии. Итоговая оценка по дисциплине формируется путём сложения баллов, полученных за прохождение текущей аттестации по темам, и баллов, набранных за итоговое тестирование.

Баллы	Оценка
0-40	«не зачтено»
41-100	«зачтено»

Шкала текущего контроля знаний		Максимальный балл за выполнение
Искусственный интеллект, машинное обучение и большие данные	Итоговый тест по теме 1	2
Цифровая экономика и современные технологические тренды. Цифровые платформы, сквозные технологии, цифровая трансформация бизнеса и новые рынки	Итоговый тест по теме 2	2
Интернет вещей и промышленный интернет вещей. Цифровые двойники и виртуальные профили	Итоговый тест по теме 3	2
Как спастись от киберугроз в новую эпоху? Вопросы информационной безопасности	Итоговый тест по теме 4	2
Введение в управление цифровой репутацией	Итоговый тест по теме 5	2
Информация в квантовом мире и будущее коммуникаций	Итоговый тест по теме 6	2
Криптовалюты, распределенные реестры и сохраненные процедуры (смарт-контракты)	Итоговый тест по теме 7	2
Виртуальная и дополненная реальность	Итоговый тест по теме 8	2
Гибкие методологии управления проектами	Итоговый тест по теме 9	2
Как создаются программы и что нужно, чтобы попасть в App Store или Google Play?	Итоговый тест по теме 10	2
Введение в искусственный интеллект	Итоговый тест по теме 11	10

Разработка разговорного чат-бота на DialogFlow	Итоговый тест по теме 12	10
Практическое задание по чат-боту	Практическое задание по теме 13	30
Итого		**70**

Каждый из тестов текущего контроля знаний, состоит из 20 вопросов, на выполнение каждого теста отводится 1 попытка с ограничением времени – 20 минут на попытку.

Шкала итоговой оценки за освоение дисциплины

Контрольные мероприятия	Максимальный балл за выполнение
Итоговые тесты по темам 1-12	40
Практическое задание по чат-боту	30
Итоговый тест	30

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

5.1. Методические указания по самостоятельной работе

Подготовку к каждому практическому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом семинарского занятия, который отражает содержание предложенной темы, просмотра видеолекций, размещенных в ДОТ. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений студенту необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы семинара, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме семинарского или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

В процессе подготовки обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой,

материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала.

5.2. Методические рекомендации по выполнению практического задания

Практическое задание – это конкретная практическая задача на компьютере, рассказывающая о той или иной ситуации, в которой зачастую заложена некая проблема.

Анализ ситуации целесообразно начинать с выявления признаков нарушений в поставленной проблеме;

Корректная остановка проблемы требует ясности, четкости, а главное четкости формулировки;

Успех в решении проблемы зависит от выработки различных способов действий в данной ситуации –альтернатив;

Необходимым условием для принятия окончательного решения является выявление вариантов решения проблемы – требований к содержанию альтернатив и их обоснование;

При выборе решения нужно опираться как на исторический анализ положительных и отрицательных последствий каждого, так и на анализ необходимости осуществления решений;

При составлении процедуры решения нужно ориентироваться на первоначальные цели и реальность ее воплощения.

На данном этапе после презентации решений во время общей дискуссии на практическом занятии можно рекомендовать обсудить 4 вопроса:

Почему ситуация выглядит как дилемма?

Кто принимал решения?

Какие варианты решения имели место?

Что надо было делать, какой инструментарий применить?

В процессе подготовки к практическим занятиям, необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

5.3. Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий

Курс содержит: анкетирование, видеолекции и тестирование.

Тестирование осуществляется с использованием дистанционных образовательных технологий. Студент самостоятельно выполняет задания к каждой теме. Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. Тестовой вопрос может подразумевать ответ в форме выбора одного правильного варианта ответа из множества предложенных вариантов, выбора нескольких правильных ответов из множества предложенных вариантов, вставки пропущенного слова в пустое поле.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является как один, так и несколько вариантов. На выполнение теста отводится ограниченное время. Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 30-45 секунд на один вопрос. После выполнения теста происходит автоматическая оценка выполнения. Количество попыток тестирования обучаемого не более 5, время выполнения тестового

задания ограничено одним семестром. Результат отображается в личном кабинете обучающегося.

Для того чтобы выполнить элемент «***Видеолекции»***, необходимо:

1. Перейти к выполнению элемента, кликнув на название «***Видеолекции»***.

2. Просмотреть «***Видеолекцию»***. Данный элемент не требует оценки, поэтому при успешном выполнении статус элемента изменится с пустого квадрата на голубую галочку в квадрате.

Статус выполнения элемента курса отображается с правой стороны страницы напротив каждого элемента, требующего статус завершения:

- пустой квадрат - элемент требует выполнения;
- голубая галочка - элемент завершен, оценка не требуется;
- зеленая галочка - элемент завершен, требуется оценка;
- красный крестик - элемент не завершен.

Итоговое тестирование станет доступным после завершения всех элементов курса, расположенных выше.

Для того чтобы выполнить элемент ***Итоговое тестирование***, необходимо:

1. Перейти к выполнению элемента «***Итоговое тестирование»***, кликнув на название.
2. Нажать кнопку «***Начать тестирование»***.
3. Ответить на вопросы теста.
4. Нажать кнопку «***Закончить попытку»***.
5. Нажать кнопку «***Отправить все и завершить тест»***. Теперь попытка теста завершена.

Итоговое тестирование будет считаться завершенным, если статус выполнения изменится с пустого квадрата на зеленую галочку, так как данный элемент требует получения оценки. В противном случае квадрат останется пустым или появится красный крестик – это означает, что необходимо пройти тестирование еще раз.

После того, как Итоговое тестирование будет завершено, станет доступна Анкета удовлетворенности курсом. Ответив на вопросы анкеты, статус элемента изменится на голубую галочку.

Для успешного завершения курса необходимо получить положительный статус выполнения во всех элементах и заполнить Анкету удовлетворенности курсом.

Образовательные материалы открываются последовательно. Доступ к текущей аттестации по теме открывается после просмотра всех видеороликов данной темы.

После прохождения текущей аттестации по теме (тестирования) в независимости от набранных баллов студенту предоставляется доступ к материалам следующей темы.

После прохождения текущих аттестаций по всем темам курса в независимости от набранных баллов, но не ранее определенной даты (в соответствии с графиком учебного процесса), студенту предоставляется доступ к итоговому тестированию по дисциплине.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Попов А.М. Информационные технологии (Информатика) и математика. Юнити,2012. http://www.iprbookshop.ru/7039.html

2. Б. Я. Советов, В. В. Цехановский, В. Д. Чертовской. Базы данных: теория и практика: Учебник для вузов.М.: Высшая школа,2016. http://biblio-online.ru/book/149B6F94-C061-4060-B255-E2DC8450CB08

6.2. Дополнительная литература

3. Изюмов А.А., Коцубинский В.П. Компьютерные технологии в науке и образовании: Учебное пособие.Томск: Эль Контент,2012. http://www.iprbookshop.ru/13885.html

4. Шарков Ф.И. Интерактивные электронные коммуникации: Возникновение "Четвертой волны".Москва: Дашков и К°,2015. http://www.iprbookshop.ru/14043.html

5. Мартемьянов Ю.Ф. Операционные системы. Концепции построения и обеспечения безопасности.Телеком,2011. http://www.iprbookshop.ru/12009.html

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

6. Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211). http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie_o_samostoyatelnoi_rabote.pdf

6.4. Нормативные правовые документы

7. Конституция Российской Федерации.

8. Доктрина информационной безопасности Российской Федерации.

9. Федеральный закон Российской Федерации «Об информации, информационных технологиях и защите информации» №149-ФЗ от 27 июля 2006 года.

10. Федеральный закон от 4 июля 1996 г. «Об участии в международном информационном обмене».

11. ГОСТ 34.601-90. Информационная технология. Комплекс стандартов на автоматизированные системы. Автоматизированные системы. Стадии создания.

12. ГОСТ Р ИСО/МЭК 12207. Процессы жизненного цикла программных средств.

13. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих российской федерации и муниципальных служащих. (Одобрен решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г. (протокол N 21).

14. Указ Президента РФ от 12.08.2002 N 885 (ред. от 16.07.2009) "Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих».

6.5. Интернет-ресурсы

15. Медиология, Мониторинг СМИ и соцсетей, сайт информационной компании https://www.mlg.ru/-

6.6. Иные источники

16. Волков В. Б., Макарова Н. В. Информационные технологии (Цифровое общество и цифровое государство в новую технологическую эпоху,): Учебник для вузов.

Стандарт третьего поколения. 1 издание, 2011 год, 576 стр., 1 ISBN 978-5-496-00001-7 // Издательский дом Питер. http://www.piter.com/book.phtml?978549600001

17. Индикаторы информационного общества: статистический сборник. М., Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2011.

18. Lev Manovich Software Takes Command (International Texts in Critical Media Aesthetics), 2013

19. Бондаренко В.М. Прогнозирование будущего сквозь призму новой методологии познания или прогнозировать будущее можно только из будущего! Глава 6 в книге Прогнозирование будущего: новая парадигма». Фетисов Г.Г., Бондаренко В.М. (ред.) / М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2008. С. 220-270

20. Бондаренко В.М. Мировоззренческий подход к формированию, развитию и реализации «Цифровой экономики» // Современные ИТ и ИТ-образование, - 2017, - № 1, - С.237-251.

21. Скинер К. Цифровой человек. Четвертая революция в истории человечества, которая затронет каждого. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 304 с.

22. Шваб К.Четвертая промышленная революция. – М.: «Эксмо», 2016 — (Top Business Awards) – 138 с.

23. Пратик Д. Искусственный интеллект с примерами на Python / Джоши Пратик -.: Пер. с англ. – М.: Изд. дом “Вильямс”, 2019. – 450 с.

24. Бостром Н., Грэм-Каминг Д. Искусственный интеллект / Ник Бостром, Джон Грэм-Каминг – Пер. с сангл. – М.: Изд-во: «Аст», 2019 – 350 с.

25. Люгер, Д.Ф. Искусственный интеллект: стратегии и методы решения сложных проблем / Д.Ф. Люгер. – 4-е изд.: Пер. с англ. – М.: Изд. дом “Вильямс”, 2003. – 865 с.

26. Рассел, С. Искусственный интеллект: современный подход (AIMA) / С. Рассел, П. Норвиг – 2-е изд.: Пер. с англ. – М.: Изд. дом “Вильямс”, 2005. – 1424 с.

27. Erik Qualman, What Happens in Vegas Stays on YouTube, Cambridge, MA, 2014

28. Скинер К. Цифровой человек. Четвертая революция в истории человечества, которая затронет каждого. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 304 с.

29. Welsh-language Technology and Digital Media Action Plan. Cardiff: Llywodraeth Cymru Welsh Government, 2013.

30. Девятков, В.В. Системы искусственного интеллекта: учеб. пособие для вузов / В.В. Девятков. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2001. – 352 с.

31. Гаврилов, А.В. Системы искусственного интеллекта: учеб. пособие: в 2-х ч. / А.В. Гаврилов. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2001.

32. Смолин, Д.В. Введение в искусственный интеллект: конспект лекций / Д.В. Смолин – М.: ФИЗМАТЛИТ, 2004. – 208 с.

33. Потапов, А.С. Распознавание образов и машинное восприятие: общий подход на основе принципа минимальной длины описания / А.С. Потапов. – СПб.: Политехника, 2007. – 548 с.

34. Назаров, А.В. Нейросетевые алгоритмы прогнозирования и оптимизации систем / А.В. Назаров, А.И. Лоскутов. – СПб.: Наука и Техника, 2003. – 384 с.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения лекционных, семинарских занятий групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной работы по дисциплине необходимо следующее

***материально-техническое обеспечение*:**

- программы, обеспечивающие навигацию в сети Интернет: «Google chrome»;
- программы, демонстрации видео материалов: проигрыватель «Windows Media»;
- программы для демонстрации и создания презентаций: «Microsoft Power Point».

Все виды занятий, контроль и самостоятельная работа проводятся с использованием ДОТ. Лекционные материалы, практические задания, материалы для самостоятельной работы, средства текущего контроля и промежуточной аттестации размещены в СДО: https://lms.ranepa.ru

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: http://www.biblio-online.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Для работы в СДО РАНХиГС необходимо следующее

1. Авторизоваться на сайте СДО https://lms.ranepa.ru

*(Авторизацию нужно провести с использованием **СВОЕЙ учетной записи РАНХиГС**.*
В качестве логина используется префикс корпоративной электронной почты);

2. По электронной почте Вы получите информацию о предоставлении доступа к курсу в системе дистанционного обучения РАНХиГС.

(Для просмотра содержимого курса, доступ к которому Вам предоставлен, достаточно:

- *перейти на сайт https://lms.ranepa.ru;*
- *авторизоваться, используя данные своей учетной записи;*

выбрать курс, кликнув на его название).

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.О.01 Современный менеджмент
(код и наименование РПД)

Совр. менеджмент
(сокращенное наименование дисциплины)

Магистратура
(уровень образования)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Очная, заочная
формы обучения

Год набора – 2023

Красногорск, 2022 г.

Автор–составитель:
доц., д.ф.н., профессор кафедры менеджмента _____ Понуждаев Э.А.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
канд. психол. наук, доцент, заведующий кафедрой _____ Выпряжкина И.Б.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «*Современный менеджмент»* рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
(наименование структурного подразделения)

протокол от 01. 08. 2021 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы....4
2. Объём и место дисциплины в структуре образовательной программы....4
3. Содержание и структура дисциплины 5
4. Фонд оценочных средств по дисциплине 8
4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации....8
4.2. Материалы текущего контроля успеваемости 9
4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации 22
4.4. Методические материалы 53
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 55
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 56
6.1. Основная литература....56
6.2. Дополнительная литература 57
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы 57
6.4. Интернет-ресурсы, справочные материалы 57
6.5. Периодические издания 58
7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 58

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина «Современный менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК ОС-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	ОПК ОС-1/1	

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта и профессиональным задачам

Профессиональные действия (ОТФ)[1]	Код этапа	Результаты обучения
-Управление процессами и проектами в организации; -Разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений); -Обеспечение системы стимулирования, мотивации и развития сотрудников в коллективе; -Операционное управление в подразделениях организации.	ОПК ОС-1/1	*знания:* – основополагающих концепций и школ современного менеджмента; – ключевых функций и процессов управления; – основных элементов и общего механизма организационно-управленческой деятельности
		умения: – выявлять и объяснять противоречия между теорией и практикой менеджмента; – анализировать, корректировать и внедрять современные концепции менеджмента
		навыки: – проведения общего анализа и оценки факторов внешней (макро- и микро-) среды, обоснования концептуальных подходов для решения актуальных проблем управленческой деятельности; – прогнозирования и планирования личной карьеры

2. Объём и место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина Б1.О.01 «Современный менеджмент» относится к базовой части дисциплин учебного плана направления подготовки магистров 38.04.02 «Менедж-

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

мент», изучается на первом курсе в 1-м семестре. Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы.

Освоение дисциплины опирается на комплекс базовых знаний, умений и навыков, полученных на программах бакалавриата, а также компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплин: Б1.О.06 «Теория организации и организационное поведение» (1 семестр), Б1.В.07 «Профессиональные навыки менеджера» (1 семестр).

Таблица 2.

Количество академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**				
		Всего	**Семестры***			
			1	2	3	4
Очная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***64***	***64***			
лекционного типа (Л)		***32***	***32***			
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***32***	***32***			
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)						
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***40***	***40***			
Промежуточная аттестация	**форма**	***Зачёт с оценкой***	***Зачёт с оценкой***			
	час.	***4***	***4***			
Общая трудоёмкость (час. / з.е.)		***108/3***	***108/3***			

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**			
		Всего	**Курс***		
			1	2	3
Заочная форма обучения					
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***12***	***12***		
лекционного типа (Л)		***4***	***4***		
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)					
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***8***	***8***		
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)					
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***96***	***96***		
Промежуточная аттестация	**форма**	***Зачёт с оценкой***	***Зачёт с оценкой***		
	час.				
Общая трудоёмкость (час. / з.е.)		***108/3***	***108/3***		

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	**Наименование тем**	**Объем дисциплины (модуля), час.**			**Форма текущего контроля успева-**
		Всего	**Контактная работа обучающихся с преподавателем**	**СР**	

			по видам учебных занятий					емости*, промежуточной аттестации
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Менеджмент: современные тенденции	20	8		8		4	П, Д
Тема 2	Трансформация планирования и контроля	14	4		4		6	П, Д
Тема 3	Управление людьми в организациях	14	4		4		6	П, Д
Тема 4	Культура организации	14	4		4		6	П, Д
Тема 5	Лидерство	14	4		4		6	П, Д
Тема 6	Инновационный менеджмент	14	4		4		6	П, Д
Тема 7	Менеджмент знаний	14	4		4		6	К, Т
Промежуточная аттестация		4						Зачёт с оценкой
Всего:		**108**	**32**		**32**		**40**	**4**

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 1	Менеджмент: современные тенденции	20	1		2		12	П, Д
Тема 2	Трансформация планирования и контроля	14	0,5		1		14	П, Д
Тема 3	Управление людьми в организациях	14	0,5		1		14	П, Д
Тема 4	Культура организации	14	0,5		1		14	П, Д
Тема 5	Лидерство	14	0,5		1		14	П, Д
Тема 6	Инновационный менеджмент	14	0,5		1		14	П, Д
Тема 7	Менеджмент знаний	14	0,5		1		14	К, Т
Промежуточная аттестация								Зачёт с оценкой
Всего:		**108**	**4**		**8**		**96**	

** Примечание (формы текущего контроля успеваемости): опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), дискуссия (Д), практикум (П), задание (З), кейс (К), деловая игра (ДИ).*

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся)[2];

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа)[3];

[2] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[3] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред.

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ)[4];

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации)[5];

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Таблица 4.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем
Тема 1	Менеджмент: современные тенденции	Этапы развития теории и практики менеджмента. Увеличение скорости изменений. Среда VUCA и её влияние на менеджмент. Тенденции развития производства, оказывающие влияние на менеджмент. Модель Фишера-Кларка. Постиндустриальные тенденции развития производства и её проявления на макроуровне и микроуровне. Экономика впечатлений и менеджмент. Глобализация и её последствия для менеджмента. Новые вызовы современности и новые компетенции для менеджеров. Поколенческие тренды в менеджменте: поколения X, Y, Z. Тренды развития менеджмента в российской практике. Использование в менеджменте новых технологических возможностей: Big Data, AI, Machine Learning, RFID, Blockchain.
Тема 2	Трансформация планирования и контроля	Изменения в стратегическом планировании. Участники формирования стратегии. Методы донесения до персонала миссии, целей, ценностей и принципов компании. Выбор между инсорсингом и аутсорсингом. Новые возможности построения сетевых организаций. Изменения в процедуре контроля. Принципы осуществления контроля. Делегирование функций контроля сверху вниз. Контроль потребителя: современные формы. Стандарт AA 1000. Информационные системы контроля. Бенчмаркинг как инструмент контроля.

от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[4] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[5] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем
Тема 3	Управление людьми в организациях	Управление людьми в организациях: от управления человеческими ресурсами к управлению интеллектуальным потенциалом организации. KPI и современные подходы к материальному и моральному стимулированию. Управление талантами. Управление вовлечённостью, приверженностью. Развитие креативности. Коучинг и менторинг. Человеческий и организационный потенциал: основные направления их реализации. Ретриты, групповые обсуждения и формирование коллективных форм неявного знания. Обучающаяся организация: основные особенности и принципы её деятельности. Формирование команд. Виртуальные команды. Проектный менеджмент. Влияние на менеджмент новых информационно-коммуникационных технологий.
Тема 4	Культура организации	Основные пути и способы формирования и развития организационной культуры. Управление по ценностям. Принципы в организации. Организации осознанного развития. Бирюзовые организации. Корпоративная социальная ответственность. Международные стандарты ISO 26000:2010. Кросскультурные аспекты менеджмента. Культура Agile. Возможности и ограничения для подходов Agile. Технология Scrum.
Тема 5	Лидерство	Требования к личности лидера в организации. Лидер как коуч, как генератор смыслов. Методы управления конфликтами.
Тема 6	Инновационный менеджмент	Виды инноваций: продуктовые, технологические, в материально-вещественной сфере, в менеджменте, в маркетинге, в организации, в модели бизнеса. Руководство Осло. Инновации в малом. Концепция Кайдзен и Lean Production. Бенчмаркинг как источник инноваций. Организация инновационной деятельности и формирование инновационных стратегий. Оценка инновационной активности.
Тема 7	Менеджмент знаний	Сущность и способы измерения интеллектуального капитала. Коэффициент Тобина. Виды знаний: явные и неявные, индивидуальные и коллективные. Явные и неявные знания в процессе формирования конкурентных преимуществ организаций. Функции управления знаниями. Пирамида Хэмела (пирамида человеческих возможностей).

4. Фонд оценочных средств по дисциплине

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Современный менеджмент» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся: практикум (П), дискуссия (Д), коллоквиум (К), тест (Т).

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме зачёта с оценкой.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Проблемно-поисковые и практические задания (Практикум)

Тема 1. Менеджмент: современные тенденции

В современной литературе по менеджменту диаметрально противоположные суждения на ту или иную проблему встречаются очень часто.

Точка зрения: Похоже, мы являемся свидетелями зарождения новой революции в менеджменте, которая связана с усилением роли «третьего сектора». Наряду со сферой бизнеса, в которой зародился менеджмент, и правительственной сферой, все больший вес во многих странах приобретают общественные организации и добровольные движения граждан (П. Друкер).

Точка зрения: «Чтобы понять сегодняшний мир … потребуются новые философские категории.

Низший класс – это люди, которые способны только потреблять. Они похожи на растения. Эти вечные телезрители и пассивные участники цепочек потребления. Мы называем таких людей консумптариями (англ. *consumption* – потребление). Консумптариат – это потребительский пролетариат.

Новый господствующий класс нашего времени – нетократия, или нетократы, т.е. «сетевая власть» (англ. *net* – сеть + кратия – власть). Обычно они живут в больших городах, работают в сфере, связанной с масс-медиа, используют Интернет как средство общения и создания социальных связей. Их главная цель в жизни – достижение доминирующей позиции в социальных связях.

Нетократ постоянно находится в движении. Сегодня он живет в Москве, завтра – где-нибудь в Штатах или Европе. После этого он может вернуться в Москву и принести с собой всю ту сеть отношений, которую выстроил в другой стране» (А. Бард).

1. Как вы могли бы оценить приведенные суждения? Какие из них Вам представляются верными и почему?

2. Кто, на Ваш взгляд, реально управляет информационным обществом – правительственные чиновники, капитаны бизнеса, трудящиеся массы или нетократия?

В круг отцов-основателей менеджмента, оказавших наиболее существенное влияние на формирование и развитие общей теории, традиционно включают таких персон, как Ф.У. Тейлор (1856 – 1915), А. Файоль (1841 – 1925) и Э. Мэйо (1880 – 1949).

3. Сравните концепции «тейлоризма», «файолизма» и «мэйоизма». В чем, на Ваш взгляд, состоят их положительные стороны, недостатки?

4. Воспользуйтесь управленческой решеткой Р. Блейка и Дж. Моутон (внимание к персоналу / внимание к производству) и расположите фамилии родоначальников трех основных школ управления на соответствующих позициях (1.9, 5.5, 9.1).

5. Какое, на Ваш взгляд, место в данной схеме может занять теория бюрократической организации М. Вебера?

6. Охарактеризуйте вклад К. Левина (1890 – 1947) и Д. МакГрегора (1906 – 1964) в развитие научного менеджмента и добавьте эти две фамилии в Вашу схему.

7. Какое практическое значение имеет составленная Вами схема эволюции основных концепций и школ менеджмента?

8. Как теория и методология управления воплощаются в конкретные программы современного менеджмента? Приведите примеры.

Многие ученые считают, что менеджер должен быть жестким, твердым, но справедливым; однако, по мнению Г. Минцберга, менеджер должен быть просто весьма хорошо образован. Есть и другие точки зрения: кто-то считает, что для менеджера важна теория управления, другие – психология, третьи – экономика и т.д.

9. Так какие же науки или что-либо другое помогают менеджеру стать профессионалом экстра-класса?

Закономерности управления – это методологические постулаты, которые способны оживить «мертвые» технологии, поставить дело наилучшим образом. Подобно тому, как записанные на бумаге музыкальные произведения без дирижера, солистов и симфонического оркестра останутся лишь значками (нотами, диезами, бемолями), технологические произведения требуют исполнительского мастерства и полной самоотдачи менеджеров всех уровней. При этом, далеко не каждый музыкант или ансамбль включают в свой репертуар шедевры классической и современной музыки. Выдающихся дирижеров и виртуозов-музыкантов не бывает много, как и менеджеров…

10. Сформулируйте по 4-5 положений, характеризующих методологическую культуру менеджмента и методологическую культуру менеджера, и заполните обе таблицы:

Таблица 1.

Основы методологической культуры современного менеджмента

№ пп	Базовые постулаты и/или характерные черты
1	
2	
3	
4	
5	

Таблица 2.

Основы методологической культуры современного менеджера

№ пп	Базовые постулаты и/или характерные черты
1	
2	
3	
4	
5	

Темы докладов:

1. Книга Г. Форда «Моя жизнь, мои достижения» и её современное значение.
2. Книга А. Барда «Netократия» и её современное значение.

Тема 2. Трансформация планирования и контроля

Планирование всегда считалось и продолжает считаться одним из краеугольных камней любого управления, но однажды Питер Друкер написал, что планирование отнюдь не является необходимым слагаемым успеха предпринимателя…

1. Что имел в виду этот авторитетный ученый и какова Ваша точка зрения?

2. Как Вы считаете, какие иные факторы «гарантируют» достижение высоких результатов в бизнесе?

3. Сформулируйте какую-либо актуальную для Вас проблему, затем определите стратегический замысел и тактические действия, направленные на её решение. Для большей наглядности и убедительности нарисуйте «дерево целей».

4. В чём состоит главное отличие «дерева целей» и «луковицы целей».

Стратегические планы большинства современных организаций, особенно крупных и средних, дают представление об их миссии. Нередко миссии открыто декларируются, например, в СМИ. Что касается малого бизнеса, здесь картина иная. Многие владельцы и менеджеры на вопрос о содержании миссии конкретной организации пожмут плечами или в лучшем случае скажут о максимизации прибыли, личных амбициях и т.п.

5. В чем состоит отличие миссии коммерческой организации от ее целей? Приведите примеры несовпадения миссий двух-трех организаций, конкурирующих в одной отрасли или сфере бизнеса: а) авиакомпаний; б) коммерческих банков; в) кондитерских фабрик; г) магазинов одежды (обуви, парфюмерии и косметики); д) супермаркетов или сетей продуктового ритейла.

6. Имеет ли миссию фирма-однодневка? Поясните.

Разработка планов развития отдельных направлений бизнеса (стратегических бизнес-единиц, СБЕ) позволяет сформулировать конкретные задачи организации и результаты, к достижению которых она стремится в области маркетинга, инноваций и финансов. При этом нередко между планируемыми показателями и стремлениями высшего руководства возникает стратегический разрыв:

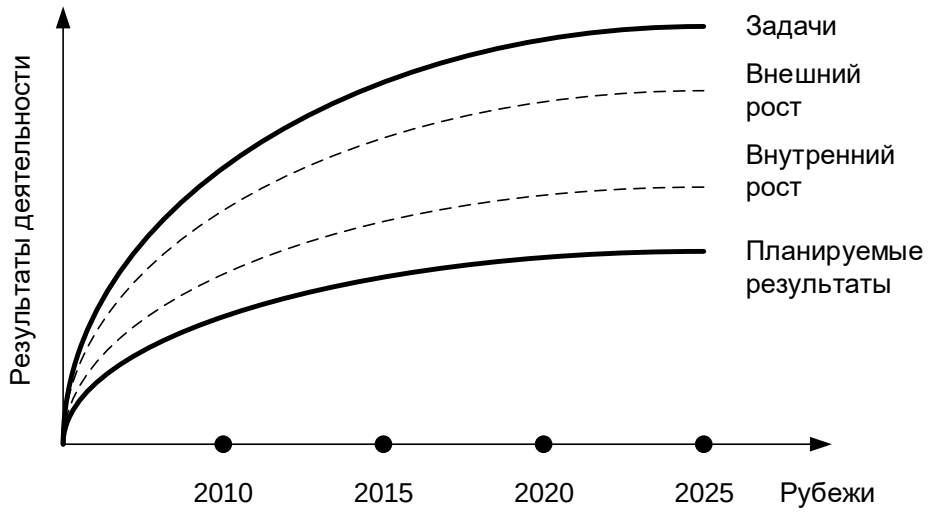


Рис. 1. Стратегический разрыв

В этом случае наиболее вероятны два решения: пересмотр задач в сторону уменьшения и поиск новых способов достижения прежних целей на основе выявления скрытых

резервов и возможностей. Планируемые результаты деятельности организации могут быть превышены либо путём совершенствования текущего бизнеса, либо за счёт его трансформации в новые разновидности.

7. Возьмите для примера малое предприятие (профиль – по Вашему усмотрению), а затем уточните понятия «внутренний рост» и «внешний рост».

8. Какие внутренние и внешние источники развития предприятия до 2025 года Вы, как генеральный директор, рассчитываете использовать?

9. Что такое «синергизм», «синергетический эффект»? Приведите примеры отрицательной и положительной синергии.

Проблемная ситуация: Когда завершался XX век, компания Toshiba видела будущее в переходе от выпуска электронного оборудования и его компонентов (видеотехника, компьютеры, полупроводниковые элементы) к производству мультимедийных устройств. Она прогнозировала наступление эры интеграции электроники, средств массовой информации (печати, TV, кино) и программного обеспечения, что ведёт к созданию совершенно новых рынков и видов бизнеса:

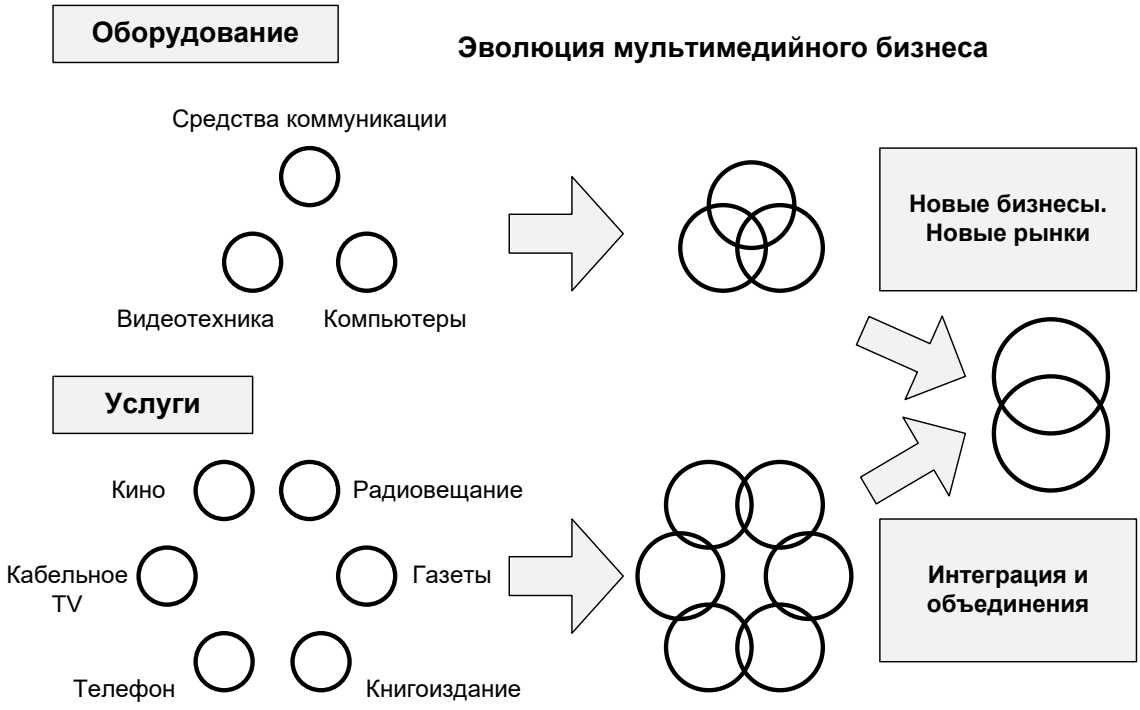


Рис. 2. Toshiba: использование внутреннего и внешнего синергизма[6]

В результате анализа новых возможностей было определено магистральное направление развития – устранение барьеров между производственными отделами и специалистами бизнес-единиц. Кроме того, компания заключила ряд стратегических соглашений с мировыми лидерами в области аппаратных и программных средств вычислительной техники – Siemens, IBM, MCA, Time Warner, Thomson Multimedia. Для активизации сотрудничества с ними была создана новая группа подразделений, подотчётная президенту фирмы и призванная решить три основные задачи: 1) активизировать выявление потен-

[6] Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. – 3-е международное издание / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. С.158.

циала синергизма между различными направлениями деятельности компании с целью создания новых инфраструктур и продуктов; 2) обеспечить создание основных технических компонентов и новых технологий; 3) использовать внешний синергизм путём укрепления стратегических союзов, которые помогут распределить ответственность за конкретные разработки, будут способствовать внедрению технических новшеств и обмену идеями.

10. Проанализируйте доступные источники информации (корпоративные отчёты, аналитические статьи, международные и национальные рейтинги), отражающие основные результаты деятельности компании Toshiba в XXI веке и кратко охарактеризуйте текущее состояние дел по отдельным СБЕ.

11. С какими проблемами сталкивалась эта компания и как они решались?

Надежная система контроля является залогом успешного функционирования организации. Контроль может быть внешним или внутренним, постоянным или периодическим, тотальным или выборочным, а также финансовым, техническим, информационным…

12. Каково значение предварительного, текущего и заключительного контроля для качественного выполнения заказа (контракта, проекта)?

13. Опишите стандартные процедуры контроля, применяемые в следующих организациях (две организации – по выбору): автосервис; ресторан; салон красоты; туристическое агентство; супермаркет; магазин бытовой техники.

14. Изобразите графически систему контроля, оптимальную для коммерческой организации с численностью работников 12 – 15 человек (профиль организации – на Ваше усмотрение).

Темы докладов:

1. Книга А.А. Богданова «Тектология (всеобщая организационная наука)» и её современное значение».
2. Книга А. Мориты «SONY. Сделано в Японии» и её современное значение».

Тема 3. Управление людьми в организациях

Наш современник мультимиллионер Роберт Кийосаки в книге «Руководство Богатого Папы по инвестированию» воспроизвел любопытный эпизод из своей профессиональной биографии.

«Ко мне часто обращаются с вопросом: «У меня есть $100000 для инвестирования. Во что бы вы порекомендовали вложить эти деньги?»

Мой стандартный ответ звучит так: «У вас есть план?»

Несколько месяцев тому назад я побывал на радиостанции в Сан-Франциско. Во время радиопередачи позвонил один из радиослушателей. Он попросил дать совет касательно инвестиций: «Мне 42 года, у меня хорошая работа, но у меня нет денег. У моей матери есть дом. Она говорит, что позволит мне взять взаймы, чтобы я начал инвестировать. Как вы считаете, во что я должен вложить деньги с наибольшей выгодой? В акции или недвижимость?»

Мой ответ был таким же: «У вас есть план?»

«У меня нет плана, – ответил он. – Я просто хочу, чтобы вы сказали мне, во что вложить деньги».

«Я знаю, что вы хотите узнать это…, но есть ли у вас план?» – спросил я как можно вежливее.

«Я же вам сказал, что мне не нужен план. Я сказал вам, что моя мать хочет дать мне денег. Будем считать, что они у меня есть. Поэтому мне не нужен план. Я готов инвестировать. И я хочу знать, какой рынок лучше: акций или недвижимости. Я также хочу

знать, сколько денег моей мамы я должен потратить на свой собственный дом. Цены здесь в Bay Area поднимаются так быстро, что я не хочу больше ждать».

Решив подойти с другой стороны, я спросил: «Если вам 42 года и у вас хорошая работа, как так получилось, что у вас нет своих денег? И если вы потеряете деньги матери, которые она получает, сдавая в аренду свой дом, сможет ли она содержать дом в таком же хорошем состоянии и получать такую же арендную плату, когда из-за вас возникнет такая дополнительная задолженность? И если вы потеряете работу, или рынок развалится, сможете ли вы оплачивать за свой новый дом, … продать его за ту сумму, за какую купите?»

Почти 400000 радиослушателей услышали его ответ: «Это не ваше дело. А я-то считал вас инвестором. Вам не следует вмешиваться в мою личную жизнь. И оставьте мою мать в покое. Все, что мне нужно, – это совет по инвестированию, а не совет личного характера».

1. Каковы главные причины возникновения конфликтной ситуации?

2. Какие стили организационного поведения (управления) продемонстрировали ее участники?

Известно, что комбинированный стиль управления – это сочетание авторитарного, демократического и либерального стилей. Соотношение между ними варьируется в зависимости от рода деятельности, характера служебных отношений, рыночной конъюнктуры, этапа жизненного цикла организации, иных внешних и внутренних факторов.

3. Кратко охарактеризуйте базовые стили управления и заполните таблицу 3:

Таблица 3.

Характеристика базовых стилей управления

Наименование стиля	Признаки стиля	Основные достоинства	Основные недостатки
Авторитарный			
Демократический			
Либеральный			

4. Какие внутренние и внешние факторы обусловливают доминирование каждого из базовых стилей в комбинированном стиле управления?

5. Охарактеризуйте стили управления, предложенные Томом Бойделлом, придумайте оригинальные символы для условного обозначения каждого из них и заполните таблицу:

Таблица 4.

Особенности 7 стилей управления (версия Т. Бойделла)

Наименование стиля	Основные признаки	Условное обозначение
Конфронтационный		
Поддерживающий		
Теоретический		
Практический		
Планирующий		
Оценивающий		

Интегрирующий		

Финансово-экономический кризис 2014 – 2016 гг. резко обострил конкуренцию на рынке труда. Если в 2007 году, по данным кадровых агентств и служб, в России число поступивших от специалистов с высшим образованием резюме в среднем равнялось 5 – 6 на каждую вакансию, то в начале 2015 года оно возросло до 20 – 30, а по некоторым специальностям и конкретным позициям до 50 – 60 и выше. Судя по всему, конкуренция среди россиян (как и в Западной Европе в связи с потоком мигрантов) будет усиливаться…

Несмотря на то, что резюме (CV) является весьма стандартным документом, умение правильно составить его, включая в него наиболее важные сведения, является своего рода наукой и искусством, которым нельзя научиться мгновенно. Здесь нужны определённые знания, а также умение позиционировать себя с наилучшей стороны. Тем более, в условиях, когда многие HR-службы крупных фирм научились «отсекать» посредственных кандидатов с помощью разнообразных фильтров…

6. Составьте резюме для участия в конкурсе на замещение какой-либо вакантной должности, включив в него какую-либо «изюминку». В тексте избегайте условностей (например, ООО «Последняя компания, телефон 8-495-XXXXXXX) и ограничьтесь одной-двумя страницами формата А4 (шрифт Times New Roman, кегль 12, междустрочный интервал 1,0).

P.S. Вы можете зарегистрироваться как потенциальный кандидат на сайте HeadHunter https://hh.ru/ либо на других аналогичных сервисах по трудоустройству и воспользоваться едиными шаблонами…

7. Допустим, что Ваше резюме привлекло внимание кадровой службы (работодателя) и Вас пригласили на собеседование. Вы прибыли в назначенное времени в офис компании, вошли в кабинет и узнали, что беседовать с Вами будет … робот! Как это новшество может отразиться на Вашем морально-психологическом состоянии?

Представьте, что Вас назначили на должность начальника структурного подразделения (отдела, службы), где работает 15 – 20 человек. После краткого представления нового руководителя трудовому коллективу генеральный директор покинул зал заседаний, оставив Вас с подчиненными…

8. Какую «тронную» речь Вы подготовите для этого дня? На каких аспектах сосредоточите внимание подчинённых? Каким образом Вы сможете произвести благоприятное впечатление?

Предположим, что в течение нескольких лет Вы успешно работали менеджером по персоналу в одном из региональных отделений крупной производственно-торговой компании. По результатам прошлого года Вас признали одним из самых эффективных сотрудников организации, а затем предложили возглавить новый филиал в регионе или перейти на аналогичную должность в центральный офис. Вам предстоит осуществить выбор…

9. Что бы Вы предпочли: быть главным в регионе или оказаться середняком в столице? Аргументируйте оба варианта решения.

10. Какие дополнительные стимулы и социальные гарантии могут быть приняты во внимание при рассмотрении аналогичных предложений?

Вполне возможно, что Вы отвергнете оба сценария деловой карьеры и предпочтете организовать собственный бизнес.

11. Чем Вы хотели бы заняться и с чего намерены начать?

Мнения по поводу идеальных кандидатов на должность сильно расходятся. В одних случаях выдвигают такие требования к кандидату, как, например, скорость работы, в других – пунктуальность. Одних привлекают психологические качества кандидата, других

– физические данные. Предприниматель Д. Агарунов (основатель и генеральный директор компании *Gameland*), например, в одном из своих интервью сказал, что он подбирает ключевых сотрудников по голосу, «за голос можно платить!».

Известен анекдот: HR-менеджер беседует с претендентом на вакансию.

– И последнее: у нас в компании очень ценят чистоту. Вы вытерли ноги о коврик перед входом в офис?

– Да, разумеется.

– Но еще больше в нашей компании ценят правдивость: там нет коврика.

12. А как Вы будете подбирать сотрудников на ключевые должности? Какие требования к кандидату Вы в конкретном случае будете считать основными?

Главным из достоинств управляющего всегда считалась способность играть роль главы семьи, т.е. человека, который по-отечески относится к подчиненным и действует по формуле «твердость, но справедливость». При этом понятия «справедливость», «свой», «чужой» являются весьма противоречивыми. Так, например, король автомобильной индустрии и один из пионеров американского менеджмента Г. Форд (1863–1947) утверждал: «It is all one to me if a man comes from Sing Sing or Harvard. We hire a man, not his history».

13. Переведите это поучительное высказывание на русский язык и выскажите собственное мнение: что, на Ваш взгляд, правильное, традиционное представление или позиция Форда? Почему?

14. Допустим, что вместо названия тюрьмы в данный текст будет включена аббревиатура РАНХиГС. Вы верите в истинность обновленного тезиса? Сомневаетесь? Поясните.

Тема доклада:

Книги Р. Кийосаки из серии «Богатый папа, бедный папа» и их значение для менеджеров-профессионалов и не только…

Тема 4. Культура организации

Термин «корпоративная культура» появился в XIX веке. Впервые его применил немецкий и русский генерал-фельдмаршал Хельмут Карл Бернхард фон Мольтке (1800–1891), характеризуя взаимоотношения в офицерской среде, которые в то время регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации». Разумеется, формальные и неформальные правила, кодексы поведения и т.п. сложились внутри профессиональных сообществ задолго до этого (например, в средневековых гильдиях), причём за их несоблюдение виновного могли лишить членства в группе или же покарать более сурово.

Сегодня количество определений культуры исчисляется уже не десятками-сотнями, а тысячами, не говоря о многочисленных нюансах в трактовке понятия «организационная культура». И все же, несмотря на такое изобилие дефиниций, многие учёные справедливо полагают, что организационная культура (ОК) – это система формальных и неформальных правил, регламентирующих отношения между членами организации.

Что касается типологии организационной культуры, здесь нет единства мнений. По этой причине мы обозначим некоторые, наиболее известные классификации и виды ОК: рыночная, бюрократическая, клановая (У. Оучи); клановая, адхократическая, иерархическая, рыночная (К. Кемерон и Р. Куин); сильная ориентация на личность и экономическую эффективность, слабая ориентация на личность и экономическую эффективность, сильная ориентация на личность и слабая на экономическую эффективность, слабая ориентация на личность и сильная на экономическую эффективность (Р. Блейк и Дж. Моутон); «бейс-

больная команда», «клубная культура», «академическая культура», «оборонная культура», или «крепость» (Дж. Зонненфельд).

1. Чем можно объяснить такое разнообразие оснований типологии ОК?

2. Являются ли термины «организационная культура» и «корпоративная культура» синонимами? Поясните.

3. Заполните таблицу, предложив свою интерпретацию 8 типов организационной культуры (версия М. Бурке), опираясь на образец:

Таблица 5.

Сравнительный анализ типов организационной культуры

Наименование типа	Основные черты (признаки)	Примеры организаций
«Оранжерея»	эксклюзивность; высокие издержки на охрану объектов, содержание помещений и обучение персонала; угроза нарушения авторских прав, производства и сбыта подделок	Государственные и частные музеи, галереи, магазины антиквариата и пр.
«Огород»		
«Крупная плантация»		
«Французский сад»		
«Кочующая орхидея»		
«Косяк рыб»		
«Лиана»		
«Отдельные колоски»		

По мнению американского социолога Э. Шейна (Edgar H. Schein), ОК представляет собой «набор приёмов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем». Эти приёмы и правила «представляют собой отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений. Члены организации не задумываются об их смысле, они рассматривают их как изначально верные». Ряд авторов трактует культуру организации как сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), «бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива».

4. Действительно ли администрация организации всегда является «локомотивом», а персонал – «вагонами»? Аргументируйте свою точку зрения.

Французский социолог Н. Деметр утверждал, что культура предприятия – это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая *всеми* его членами.

5. Не кажется ли Вам, что в большинстве современных организаций работников лишь играют определённые роли, искажая при этом свою сущность?

6. Какие формы и методы развития персонала в корпорациях являются, по Вашему мнению, наиболее и наименее эффективными? Приведите примеры.

Точка зрения: «Сегодня нет страны, которая имела бы иммунитет от внезапных скачков валютного курса по той простой причине, что мир затоплен “виртуальными деньгами”, которые не обеспечивают приемлемого сочетания прибыльности и ликвидности. Поэтому во всех странах наблюдается избыток денег, не инвестированных в собственность, бизнес, производство или обслуживание, а хранящихся в легко реализуемых и не-

стабильных “портфельных” инвестициях. И очень немногие страны имеют на балансах платежей достаточно излишков, чтобы обслуживать процентные ставки этих “портфельных инвестиций”, не говоря уже о том, чтобы выплачивать по ним в случае финансовых катаклизмов. Другими словами, валюта каждой страны находится в зависимости от краткосрочных перемещений денежной наличности, которым *нет и не может быть* рационального экономического объяснения.

Совсем не этого ждали экономисты в 1973 году, когда президент Никсон отказался от фиксированного курса доллара и отпустил его в “свободное” плаванье. Предполагалось, что после этого колебания валютного курса уменьшатся до минимума. Но из-за того, что правительства – и в первую очередь американское – все вместе ополчились на эту новую “свободу”, валюта стала исключительно неустойчивой. Можно ожидать, что она такой она будет и впредь. Нет никаких причин надеяться на то, что политические учреждения разных стран в своей бюджетно-денежной, налоговой и кредитной политике будут подчиняться кому-либо, кроме своих политических интересов. Хочется верить, что новый Европейский банк будет в состоянии поддерживать стабильный курс евро в качестве региональной валюты. Но ожидать, что отдельные страны Европейского союза будут подчинять свою внутреннюю политику цели сохранения стабильности евро – это уже слишком. Другими словами, стратегию надо строить, исходя из представления о том, что валюты и впредь будут нестабильными и неустойчивыми. Одно из следствий можно сформулировать следующим образом: все представители топ-менеджмента должны научиться управлять собственными запасами иностранной валюты (пока ещё мало кто это умеет).

Новые реалии… сами по себе не подсказывают организации, какой курс ей выбрать, не говоря уже о том, как этот курс реализовать. Эти реалии ставят вопросы, на которые каждая отдельная организация должна самостоятельно найти ответы; эти ответы и будут основанием стратегии. Вопросы, о которых я говорю, до сих пор редко рассматривались при выработке стратегии... Но пока организация не приступит к исследованию новых реалий, у неё не будет адекватной стратегии. Следовательно, она не готова решать проблемы, которые возникнут в ближайшие десятилетия – если не годы. Если организация не сможет достойно “встретить” эти проблемы, то ей нечего рассчитывать на благополучие, не говоря уже о процветании, в тот период бурных перемен, структурных изменений и экономической, социальной, политической и технологической трансформации, на пороге которого мы сегодня стоим» (П.Ф. Друкер).

7. Можно ли научиться управлять собственными запасами иностранной валюты? Если да, то как, каким образом, а если нет, то почему?

8. Познакомьтесь с книгой Питера Друкера «Задачи менеджмента в XXI веке» и ответьте на вопрос: «Какие рекомендации, адресованные менеджерам, сохраняют актуальность?»

Тема доклада:
Книга П. Друкера «Задачи менеджмента в XXI веке»: теория и практика

Тема 5. Лидерство

Понятия «лидер», «лидерство», «лидерский потенциал» прочно вошли в теорию и практику современного менеджмента, а также и являются частью повседневной культуры. В справочно-энциклопедической, учебной и научно-популярной литературе под лидером (*англ.* leader – руководитель, глава, лидер, вождь, командир; дирижер, ведущий музыкант; главная роль, ведущий актер; товар, продаваемый по низкой цене, для привлечения покупателей и др.) традиционно понимают главу, руководителя какого-либо коллектива или «лицо, пользующееся большим авторитетом, влиянием в какой-либо группе.

В специализированных изданиях содержатся утверждения о взаимосвязи руководства и лидерства, рассматриваются варианты совпадения или несовпадения руководителя и лидера организации в одном лице. Зачастую первый вариант (Р=Л) специалисты оценивают как лучший, желательный, второй (Р ≠ Л) – как менее предпочтительный, но весьма типичный, отражающий параллельное существование формальной и неформальной структур организации, возглавляемых соответственно руководителем и лидером.

1. Изложите собственное мнение по данной проблеме.

Помимо обозначенных вариантов решения проблемы лидерства в литературе можно встретить и так называемый интерактивно-ситуативный подход. Суть его в том, что количество неформальных лидеров в организации в принципе не ограничено. Руководитель должен стремиться к созданию условий для раскрытия лидерского потенциала у каждого сотрудника.

2. Разделяете ли Вы данную точку зрения? Как Вы считаете, руководителями и/или лидерами рождаются или становятся? Поясните.

Современная организация – это команда профессионалов, обладающих лидерским потенциалом и готовых проявлять инициативу в различных ситуациях. Особая роль в ней принадлежит руководителю, умело сочетающему различные типы и формы власти, формальные и неформальные процедуры управления.

3. Раскройте сущность и содержание легитимной, поощрительной, принудительной, репрезентативной и ресурсной форм власти.

4. Какая власть называется экспертной? Приведите пример.

5. Какая власть называется харизматической? Приведите пример.

Представьте себя в роли дирижёра симфонического оркестра, но вместо музыкального произведения, записанного обычными нотами, Вам предстоит написать аранжировку для схемы (рис. 3), изображающей команду сотрудников какой-либо организации.

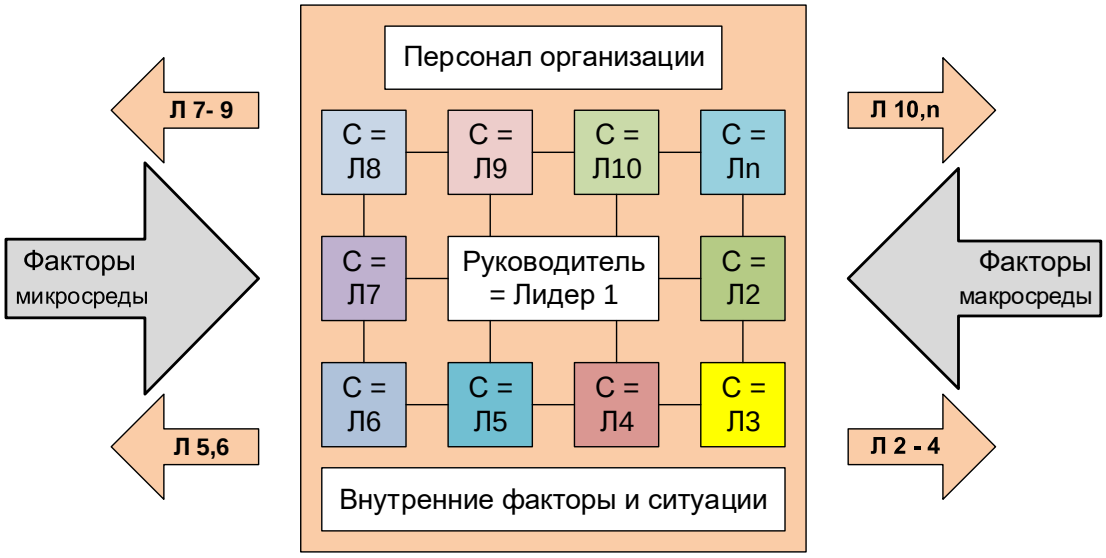


Рис. 3. Интерактивно-ситуационная концепция лидерства

6. Какие лидерские качества и роли сотрудников, образующих единую команду, Вы полагаете наиболее важными и эффективными в условиях нестабильности внешней среды или экономического кризиса?

Для ответа на следующие вопросы используйте базы интернет-порталов экономической информации (РБК, Bloomberg, Investing.com) и проведите анализ биржевых котировок акций крупнейших компаний СНГ за последние 10 лет.

7. Почему рыночная капитализация многих российских «голубых фишек» заметно снижалась в периоды кризисов (2008–2010, 2014–2016)?

8. Какие предприятия СНГ продемонстрировали позитивную динамику, стабильность или незначительное снижение котировок акций в течение этого периода?

10 июля 2008 года на проходившем во Франции Европейском деловом конгрессе председатель правления ОАО «Газпром» Алексей Миллер публично заявил, что российский гигант станет крупнейшей в мире акционерной компанией и в течение семи-восьми лет достигнет уровня капитализации в 1 триллион долларов против тогдашних 360 миллиардов[7]. Между тем, акции «Газпрома» на Московской бирже от исторического максимума (367,4 руб.), зафиксированного в 2008 году, всего через год опускались до исторического минимума (86,6 руб.), а в течение 2011 – 2014 гг. котировались в диапазоне 107 – 244 рублей. Например, по состоянию на 28 марта 2014 года общая капитализация компании составила 3147,39 млрд. руб., или по официальному курсу ЦБ РФ – 88,5 млрд долл. США.

9. Обратитесь к соответствующим информационным ресурсам и уточните текущий показатель рыночной капитализации ПАО «Газпром». Почему он всё ещё на порядок ниже, чем заявленная «космическая» стратегическая цель?

10. Вы полагаете, что к 2030 году ситуация кардинально изменится? Или этим предначертаниям вообще не суждено осуществиться? Должны ли топ-менеджеры «Газпрома» и других крупных корпораций в аналогичных ситуациях нести ответственность за обнародование необоснованных прогнозов? Если да, то какую именно? Если нет, то почему? Поясните.

В ежегодных рейтингах самых дорогостоящих брендов мира американских корпораций более 50% (например, TOP-100 по версии Interbrand[8]), а российских компаний в этом списке нет).

11. Как объяснить этот «американский феномен»? Изложите свою точку зрения на примере двух-трёх компаний из первой десятки.

12. Благодаря чему японские бренды Toyota, Honda, Nissan, Sony, Panasonic и другие удерживают лидерские позиции и регулярно включаются в рейтинги как самые дорогостоящие?

В марте 2014 года Национальная администрация безопасности дорожного движения США объявила о начале сервисной кампании для почти миллиона (!) Honda Odyssey, проданных на территории США и Канады. В сообщении NHTSA было указано, что отзыву подлежат минивэны третьего поколения, произведённые в 2005–2010 годах. Как пояснили в ведомстве, дефектный элемент – крышка фильтра топливного насоса; её материал мог разрушиться преждевременно от высокой температуры, воздействия агрессивных химикатов и т.п. Результатом нарушения герметичности топливной системы может стать утечка бензина в моторном отсеке, которая чревата задымлением и даже возгоранием. Проверка топливной магистрали и замена крышки будут проведены в ближайшие месяцы…

13. Означает ли этот и аналогичные ему факты то, что качество японских автомобилей падает? Если флагман российской автомобильной индустрии – АВТОВАЗ – крайне редко отзывает свою продукцию, означает ли это, что она высококачественная?

14. В 2019 году ПАО «АВТОВАЗ» сменил организационно-правовую форму на АО. Каковы причины и главная цель этого организационного изменения?

Тема доклада:
Книга Г. Хэмела «Манифест лидера» и их значение для современных менеджеров

---

[7] См.: Капитализация «Газпрома» через 7-8 лет достигнет $1 трлн – Миллер // РИА Новости. 2008. 10 июня / http://ria.ru/economy/20080610/109793434

[8] Источник: Best Global Brands 2018 / https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/

Тема 6. Инновационный менеджмент

Инновации, как и люди, организации, товары и услуги, имеют жизненный цикл. Непрерывная деятельность по созданию (приобретению), внедрению и модернизации новшеств является стратегическим фактором, обеспечивающим успех в условиях рынка.

Несмотря на цикличность процессов и явлений, продолжительность жизни конкретного новшества (инновации) непредсказуема. По этой причине роль и значение тщательного исследования каждого из этапов ЖЦН (рисунок 4) неуклонно возрастают.

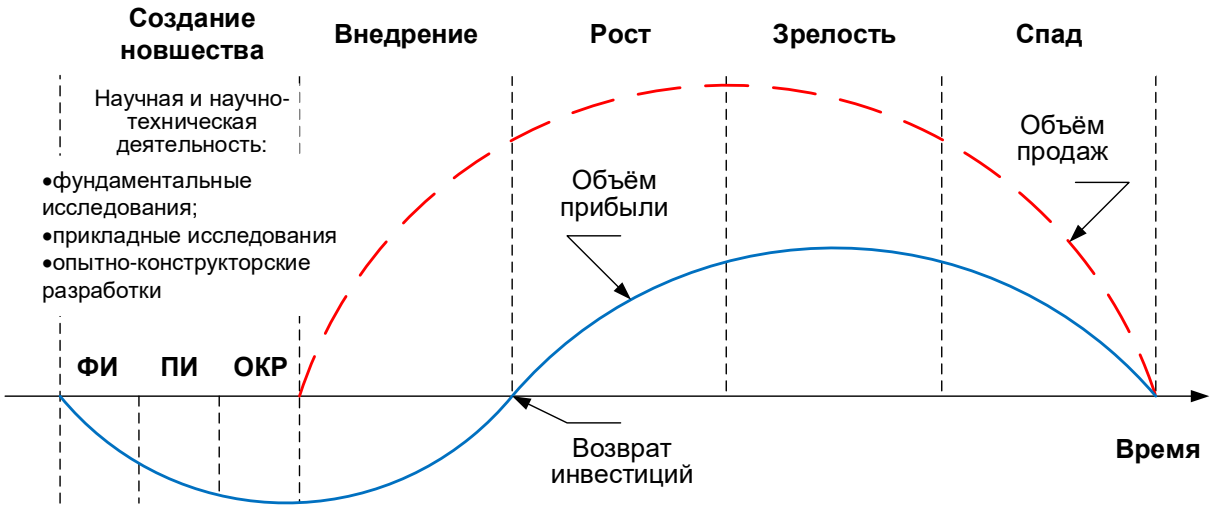


Рис. 4. Жизненный цикл инноваций[9]

1. Обозначьте проблемы, возникающие на каждом этапе ЖЦИ.

2. Сформулируйте альтернативные подходы к их решению.

3. Предложите комплекс мер, направленных на реализацию одной из общих деловых стратегий организации: а) укрепление и расширение позиций на старом рынке; б) проникновение на новый рынок; в) вертикальная интеграция; г) горизонтальная интеграция; д) диверсификация.

Одной из наиболее распространенных в практике управления организационными изменениями является шестиэтапная модель Л. Грейнера (давление и побуждение – посредничество и переориентация внимания – диагностика и осознание проблем – нахождение нового решения и получение поддержки – эксперимент и выявление последствий – мотивация к принятию изменений и внедрение новшеств). Глубокий анализ управленческих действий, проводимых на каждом из этапов, позволяет сделать вывод о целесообразности применения «инновационного» лидерского стиля, ориентированного на достижение целей организационной *деятельности* (планирование, контроль, координация, прессинг) и одновременно на *поддержку* и удовлетворение индивидуальных и групповых потребностей членов организации и ее сохранение как целостного организма.

4. Познакомьтесь с PM-теорией лидерства Дзюдзи Мисуми. Охарактеризуйте четыре квадранта (PM, Pm, pM, pm) и ситуации применительно к внедрению какого-либо организационного новшества.

5. Начертите матрицу «Отношение к инновациям / Форма поведения». Что следует предпринять руководителю в каждой из четырёх ситуаций по отношению к со-

[9] ФИ – фундаментальные исследования, ПИ – прикладные исследования, ОКР – опытно-конструкторские разработки.

трудникам в зависимости от их отношения к инновациям (позитивное / негативное) и формы поведения (скрытая / открытая)?

Воспользуйтесь 2-3 учебниками по дисциплине «Инновационный менеджмент» или найдите соответствующую информацию в Интернете и охарактеризуйте следующие типы инновационных организаций: а) венчурный, б) эксплерентный, в) виолентный, г) патиентный, д) коммутантный.

6. Какими основными качествами должны обладать менеджеры венчурных и эксплерентных фирм?

7. Охарактеризуйте три разновидности виолентов и приведите примеры таких организаций: а) «гордый Лев»; б) «могучий Слон»; в) «неповоротливый Бегемот».

8. Какую тактику инновационного поведения избирают «Лисы» и «Мыши»? Приведите примеры таких организаций.

«Аббат улыбнулся.

– Увы, дитя мое, – сказал он, – знание человечества весьма ограничено, и когда я научу вас математике, физике, истории и трем-четырем живым языкам, на которых я говорю, вы будете знать то, что я сам знаю; и все эти знания я передам вам в какие-нибудь два года.

– Два года! Вы думаете, что я могу изучить все эти науки в два года?

– В их приложении нет; в их основах – да. Выучиться не значит знать; есть знающие и есть ученые, – одних создает память, других философия.

– А разве нельзя научиться философии?

– Философии не научаются; философия есть сочетание приобретенных знаний и высокого ума, применяющего их...

– Чему же вы станете учить меня сначала? – спросил Дантес. – Мне хочется поскорее начать, я жажду знания.

– Всему! – отвечал аббат».

9. Прокомментируйте диалог героев романа А. Дюма «Граф Монте-Кристо».

10. Объясните причины неоднозначного отношения к философии: одни считают ее наукой наук, путеводной звездой, а другие – чистой абстракцией, оторванной от реальной жизни.

Темы докладов:
Книга А.И. Пригожина «Дезорганизация…» и ее современное значение».
Книга М. Свон «Блокчейн: Схема новой экономики».

Тема 7. Менеджмент знаний

Коллоквиум по книге Питера Сенге «Пятая дисциплина».

Вопросы для подготовки и обсуждения:

1. Как наши действия создают реальность и как мы можем её изменить?
2. Законы пятой дисциплины и изменение мышления.
3. «Точки опоры»: личное совершенствование, ментальные модели, совместное видение, командное обучение.
4. Практические выводы: мотивации – стратегии – обновлённый руководитель и граждане с системным мышлением – новые горизонты.

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Современный менеджмент» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Для оценки первого этапа освоения компетенции ОПК ОС-1 используются следующие материалы:

- Для проверки знаний – вопросы.
- Для проверки умений – тесты.
- Для проверки практических навыков – практико-ориентированные задания.

Список вопросов для подготовки к зачёту соценкой по дисциплине «Современный менеджмент»

1. Организационно-управленческие идеи Ф. Тейлора и современность.
2. Школа научного менеджмента: общая характеристика и современное значение.
3. Организационно-управленческая концепция А. Файоля и современность.
4. Концепция бюрократического управления М. Вебера и ее современное значение.
5. Организационно-управленческие идеи Г. Мюнстерберга, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергера, М.П. Фоллетт и современность.
6. Школа «человеческих отношений» и поведенческих наук: общая характеристика и современное значение.
7. Системный подход в управлении. PEST-анализ: общая характеристика.
8. Ситуационный подход в управлении SWOT-анализ: общая характеристика.
9. «Управленческая решётка» Р. Блейка – Дж. Моутон: сущность и специфика применения.
10. Американский менеджмент и японский менеджмент: сравнительный анализ.
11. Западноевропейский менеджмент: сущность и характерные особенности.
12. Японский менеджмент: сущность и характерные особенности.
13. Организационная структура управления: понятие, разновидности, специфика.
14. Внешняя среда организации: основные факторы макро- и микроуровня.
15. Внутренняя среда организации: менеджеры, персонал, организационная культура.
16. Стратегическое планирование: необходимость, сущность, типовые процедуры.
17. Стимулирование и мотивация как функции менеджмента: общее и особенное.
18. Контроль как функция менеджмента: сущность, классификация.
19. Контроль и контроллинг: общее и особенное. TQM.
20. Система методов управления: общая характеристика.
21. Финансово-экономические методы управления: специфика, возможности и ограничения.
22. Административно-правовые (организационно-распорядительные) методы управления: специфика, возможности и ограничения.
23. Социально-психологические методы управления: специфика, возможности и ограничения.
24. Понятие стиля в управлении. Классификация управленческих стилей (версия К. Левина).
25. Понятие стиля в управлении. Классификация управленческих стилей (версия Т. Бойделла).
26. Методика анализа национальной специфики управленческой деятельности. Модели Г. Хофстеде и Ф. Тромпенаарса.
27. Книга Г. Форда «Моя жизнь. Мои достижения» и ее современное значение.
28. Книга А. Мориты «SONY. Сделано в Японии» и ее современное значение.

29. Научный вклад А.А. Богданова в развитие организационно-управленческой теории. Книга «Тектология (всеобщая организационная наука)».
30. Книга А. Барда «Netократия» и ее современное значение.
31. Книга Р. Кийосаки «Богатый папа, бедный папа» и ее значение для менеджеров.
32. Книга П. Друкера «Задачи менеджмента в XXI веке» и ее значение для менеджеров.
33. Книга А.И. Пригожина «Дезорганизация: причины, виды, преодоление»: краткая характеристика и значение для менеджеров.
34. Книга Г. Хэмела «Манифест лидера».
35. Системный подход в управлении: теория и практика.
36. Ситуационный подход в управлении: теория и практика.
37. Маркетинговый подход в управлении (маркетинг-менеджмент): теория и практика.
38. Стратегический подход в управлении: теория и практика.
39. Целевой подход в управлении (управление по целям): теория и практика.
40. Стоимостный подход в управлении: теория и практика.
41. Подход, основанный на сбалансированной системе показателей: теория и практика.
42. Подход, базирующийся на управлении человеческими ресурсами: теория и практика.
43. Концепция управления знаниями: теория и практика.
44. Подход, нацеленный на формирование эффективной организационной культуры.
45. Клиентоориентированный подход в управлении (сервисный менеджмент): теория и практика.
46. Операционный подход в управлении (производственный и операционный менеджмент): теория и практика.
47. Логистический подход в управлении: теория и практика.
48. Подход, ориентированный на качество (управление качеством): теория и практика.
49. Синергетический подход в управлении: теория и практика.
50. Реинжиниринговый подход в управлении: теория и практика.
51. Подход, основанный на применении информтехнологий: теория и практика.
52. Креативный подход в управлении (эвристический менеджмент): теория и практика.
53. Партисипативный подход в управлении (менеджмент участия): теория и практика.
54. Контроллинговый подход в управлении: теория и практика.

Тест по дисциплине «Современный менеджмент»

1. Современные ученые датируют первую управленческую революцию

1. III тыс. до н.э.
2. серединой II тыс. до н.э.
3. серединой I тыс. до н.э.
4. 1640 – 1870 гг.
5. первой половиной XX в.

2. Современные ученые датируют вторую управленческую революцию

1. III тыс. до н.э.
2. серединой II тыс. до н.э.
3. серединой I тыс. до н.э.
4. 1640 – 1870 гг.
5. первой половиной XX в.

3. Современные ученые датируют третью управленческую революцию

1. III тыс. до н.э.
2. серединой II тыс. до н.э.

3. серединой I тыс. до н.э.
4. 1640 – 1870 гг.
5. первой половиной XX в.

4. Современные ученые датируют четвертую управленческую революцию
1. III тыс. до н.э.
2. серединой II тыс. до н.э.
3. серединой I тыс. до н.э.
4. 1640 – 1870 гг.
5. первой половине XX в.

5. Современные ученые датируют пятую управленческую революцию
1. III тыс. до н.э.
2. серединой II тыс. до н.э.
3. серединой I тыс. до н.э.
4. 1640 – 1870 гг.
5. первой половиной XX в.

6. По мнению А. Барда высшим и низшим классами современного общества являются, соответственно
1. капиталисты и наемные работники
2. нетократы и консумптарии
3. олигархи и гастарбайтеры
4. парламентарии и избиратели
5. продавцы и покупатели
6. элита и маргиналы

7. Ф.У. Тейлор, Ф. Гилбрет и Л. Гилбрет, М. П. Фоллет, Г. Форд, Г. Эмерсон являются представителями управленческой школы, которую принято именовать
1. генеалогической
2. классической
3. неклассической
4. неоклассической
5. модернистской
6. постмодернистской

8. Одним из отцов-основателей школы научного управления принято считать
1. американца Ф. Тейлора
2. немца М. Вебера
3. россиянина П. Столыпина
4. француза А. Файоля

9. Фредерик Тейлор вошел в историю менеджмента как представитель школы
1. административного управления
2. идеальной бюрократии
3. научного управления
4. человеческих отношений

10. Анри Файоль вошел в историю менеджмента как представитель школы
1. административного управления

2. идеальной бюрократии
3. научного управления
4. человеческих отношений

11. Элтон Мэйо вошел в историю менеджмента как представитель школы
1. административного управления
2. идеальной бюрократии
3. научного управления
4. человеческих отношений

12. Макс Вебер вошел в историю менеджмента как родоначальник теории
1. административного управления
2. идеальной бюрократии
3. научного управления
4. человеческих отношений

13. Одним из авторов книги «Оптом дешевле» (“Cheaper by the Dozen”) является
1. Лилиан Гилбрет (1878 – 1972)
2. Мари Паркер Фоллет (1868 – 1933)
3. Александра Михайловна Коллонтай (1872 – 1952)
4. Флоренс Найтингейл (1820 – 1910)
5. Эрнестина Гилбрет (1908 – 2006)

14. Имя Дугласа МакГрегора в истории менеджмента связано с теориями
1. A и Z
2. X и Y
3. 20/80 и 80/20
4. 1.1, 1.9, 9.1, 5.5, 9.9

15. Знаменитые Хоторнские эксперименты были проведены Э. Мэйо в период
1. 1914 – 1918 гг.
2. 1918 – 1922 гг.
3. 1927 – 1933 гг.
4. 1941 – 1945 гг.
5. 1973 – 1977 гг.

16. По версии А. Файоля основными функциями управления являются
1. адаптация, мотивация, упражнение (тренировка), поощрение, наказание
2. предвидение, организация, распорядительство, координация, контроль
3. планирование, организация, стимулирование, лидерство, контроль
4. социализация, обучение, воспитание, ротация, диверсификация

17. Автором труда «Всеобщая организационная наука (тектология)» является
1. А.А. Богданов
2. Н.А. Витке
3. А.К. Гастев
4. П.М. Керженцев
5. К.К. Платонов

18. «Русский человек – плохой работник по сравнению с другими нациями». Эти слова принадлежат

1. Л.И. Брежневу
2. М.С. Горбачеву
3. В.И. Ленину
4. И.В. Сталину
5. В.В. Путину

19. Отношение В.И. Ленина к управленческой системе Ф.У. Тейлора (тейлоризму) было

1. положительным
2. отрицательным
3. двойственным (отчасти положительным, отчасти отрицательным)

20. Термины «менеджер», «менеджмент», «менеджеризм» употреблялись в СССР для обозначения управленческих процессов в

1. глобальном (мировом) масштабе
2. капиталистических странах
3. социалистических странах
4. развивающихся странах

21. Выдающийся итальянский мыслитель эпохи Возрождения Никколо Макиавелли является автором научного труда под названием

1. «Государство»
2. «Государь»
3. «О государстве»
4. «Гардарики»

22. «Управленческая решетка» Р. Блейка – Д. Моутон иллюстрирует соотношение таких параметров, как

1. ориентация на производство (задачу) / ориентация на персонал
2. затраты (вход / результат (выход)
3. цена / качество
4. цена / количество

23. Основными стилями управления по версии Курта Левина являются

1. авторитарный, демократический, либеральный
2. стратегический, тактический, оперативный
3. теоретический, практический, смешанный
4. индивидуальный, коллективный, общественный
5. конструктивный, деструктивный, амбивалентный

24. Основными стилями управления по версии Тома Бойделла являются

1. конфронтационный, поддерживающий, теоретический, практический
2. конфронтационный, поддерживающий, теоретический, практический, планирующий
3. конфронтационный, поддерживающий, теоретический, практический, планирующий, оценивающий
4. конфронтационный, поддерживающий, теоретический, практический, планирующий, оценивающий, интегрирующий

25. Термины «управление» и «менеджмент» являются по своему значению

1. тождественными, взаимозаменяемыми
2. нетождественными
3. взаимосвязанными, но не тождественными

26. Принципы менеджмента – это
1. руководящие правила осуществления управленческой деятельности
2. относительно самостоятельные виды управленческой деятельности
3. управленческие проблемы, повседневно решаемые менеджерами всех уровней
4. условия и ресурсы, влияющие на достижение управленческих целей

27. Функции менеджмента – это
1. руководящие правила осуществления управленческой деятельности
2. относительно самостоятельные виды управленческой деятельности
3. управленческие проблемы, повседневно решаемые менеджерами всех уровней
4. условия и ресурсы, влияющие на достижение управленческих целей

28. Задачи менеджмента – это
1. руководящие правила осуществления управленческой деятельности
2. относительно самостоятельные виды управленческой деятельности
3. управленческие проблемы, решаемые менеджерами всех уровней
4. условия и ресурсы, влияющие на достижение управленческих целей

29. Факторы менеджмента – это
1. руководящие правила осуществления управленческой деятельности
2. относительно самостоятельные виды управленческой деятельности
3. управленческие проблемы, повседневно решаемые менеджерами всех уровней
4. условия и ресурсы, влияющие на достижение управленческих целей

30. «Каждая система (организация) стремится к выживанию в условиях конкурентной борьбы за счёт оптимального использования собственного потенциала (ресурса)». Это формулировка закона
1. самосохранения
2. развития
3. синергии
4. гармонии

31. «Каждая организация реализует собственный потенциал по мере прохождения всех этапов жизненного цикла и стремится достичь наибольшего суммарного эффекта». Это формулировка закона
1. самосохранения
2. развития
3. синергии
4. гармонии

32. «Используя определённый набор ресурсов, каждая организация «на выходе» получает результат, существенно отличающийся от простой суммы входных потенциалов этих ресурсов». Это формулировка закона
1. самосохранения
2. развития
3. синергии

4. гармонии

33. Формула ∑ (R1i + R2i) > ∑ (V1i + V2i) выражает сущность закона

1. самосохранения
2. развития
3. синергии
4. гармонии

34. Формула ∑ (R1i + R2i) << ∑ (V1i + V2i) означает, что организация функционирует

1. очень эффективно
2. нормально
3. неэффективно

35. Синергетический эффект может быть

1. положительным
2. отрицательным
3. положительным и отрицательным (одновременно)
4. **положительным либо отрицательным**

36. Определение «общее направление развития чего-либо» раскрывает сущность термина

1. закон
2. закономерность
3. тенденция
4. концепция

37. Определение «необходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение между явлениями в природе и обществе» раскрывает сущность термина

1. закон
2. закономерность
3. тенденция
4. концепция

38. Определение «руководящая идея, точка зрения и совокупность аргументов для её обоснования» раскрывает сущность термина

1. закон
2. закономерность
3. тенденция
4. концепция

39. Законы самосохранения, развития и синергии в теории управления именуются

1. основополагающими
2. законами второго уровня
3. законами социальной организации
4. законами диалектики

40. Законы единства анализа и синтеза, информированности – упорядоченности, композиции и пропорциональности (гармонии) в теории управления именуются

1. основополагающими

2. законами второго уровня
3. законами социальной организации
4. законами диалектики

41. Принципы соответствия целей и ресурсов, распорядительства и подчинения, сочетания централизации и децентрализации, ритмичности и прямоточности относятся к группе

1. общих принципов организации
2. принципов статической организации
3. принципов динамической организации
4. принципов рационализации

42. Принципы приоритета персонала, структур над функциями, объекта над субъектом относятся к группе

1. общих принципов организации
2. принципов статической организации
3. принципов динамической организации
4. принципов рационализации

43. Принципы приоритета цели, функций над структурой, субъекта над объектом относятся к группе

1. общих принципов организации
2. принципов статической организации
3. принципов динамической организации
4. принципов рационализации

44. Принципы последовательного подключения и всесторонности входящей информации относятся к группе

1. общих принципов организации
2. принципов статической организации
3. принципов динамической организации
4. принципов рационализации

45. Принцип управления, предполагающий учет и использование прошлого опыта, называется

1. преемственностью
2. инновацией
3. комплексным подходом
4. амбивалентностью
5. верификацией

46. Принцип управления, предполагающий критический анализ прошлого опыта и нестандартные действия, называется

1. преемственностью
2. инновацией
3. комплексным подходом
4. амбивалентностью
5. верификацией

47. Принцип управления, предполагающий не фрагментарное, а всестороннее и объективное исследование процессов и явлений, называется

1. преемственностью
2. инновацией
3. **комплексным подходом**
4. амбивалентностью
5. верификацией

48. Принцип управления, указывающий на противоречивый, двойственный характер развития человека, организации и общества в целом, называется

1. преемственностью
2. инновацией
3. комплексным подходом
4. **амбивалентностью**
5. верификацией

49. Принцип управления, указывающий на необходимость экспериментального (опытного) подтверждения концептуальных идей и планов, называется

1. преемственностью
2. инновацией
3. комплексным подходом
4. амбивалентностью
5. **верификацией**

50. Современные методы управления принято делить на три группы, а именно:

1. авторитарные, демократические, либеральные
2. социальные, политические, духовные
3. стратегические, тактические, оперативные
4. **экономические, административные, психологические**
5. формальные, неформальные, смешанные

51. Общими методами обучения (по версии И.Я. Лернера) являются

1. **информационно-рецептивный, репродуктивный, проблемный, эвристический**
2. анализ и синтез, индукция и дедукция, кнут и пряник, единство слова и дела
3. личный пример, убеждение, упражнение, поощрение, наказание
4. авторитарный, демократический, либеральный, комбинированный

52. Основными методами воспитания (персонала) являются

1. информационно-рецептивный, репродуктивный, проблемный, эвристический
2. анализ и синтез, индукция и дедукция, кнут и пряник, единство слова и дела
3. **личный пример, убеждение, упражнение, поощрение, наказание**
4. авторитарный, демократический, либеральный, комбинированный

53. Лекция, семинар, практическое занятие, курсовая работа, зачёт, экзамен… являются

1. методами обучения
2. **формами обучения**
3. принципами обучения
4. средствами обучения

5. методами воспитания

54. Определение «путь, способ решения какой-либо проблемы (задачи)» раскрывает сущность термина

1. метод
2. методика
3. методология

55. Определение «совокупность путей (способов, приёмов) решения какой-либо проблемы или задачи» раскрывает сущность термина

1. метод
2. методика
3. методология

56. Миссия организации (фирмы) – это

1. социальная роль, общественное предназначение
2. планируемый результат деятельности
3. совокупность субъектов, объектов, процессов, обеспечивающих деятельность
4. совокупность производственных операций, методов, средств деятельности
5. концепция (идея) и стратегия, определяющие пути и средства деятельности

57. Цель организации (фирмы) – это

1. социальная роль, общественное предназначение
2. планируемый результат деятельности
3. совокупность субъектов, объектов, процессов, обеспечивающих деятельность
4. совокупность производственных операций, методов, средств деятельности
5. концепция (идея) и стратегия, определяющие пути и средства деятельности

58. Инфраструктура – это

1. социальная роль, общественное предназначение
2. планируемый результат деятельности
3. совокупность субъектов, объектов, процессов, обеспечивающих деятельность
4. совокупность производственных операций, методов, средств деятельности
5. концепция (идея) и стратегия, определяющие пути и средства деятельности

59. Технология – это

1. социальная роль, общественное предназначение
2. планируемый результат деятельности
3. совокупность субъектов, объектов, процессов, обеспечивающих деятельность
4. совокупность производственных операций, методов, средств деятельности
5. концепция (идея) и стратегия, определяющие пути и средства деятельности

60. Политика организации (фирмы) – это

1. социальная роль, общественное предназначение
2. планируемый результат деятельности
3. совокупность субъектов, объектов, процессов, обеспечивающих деятельность
4. совокупность производственных операций, методов, средств деятельности
5. концепция (идея) и стратегия, определяющие пути и средства деятельности

61. Поставщики, посредники, конкуренты и клиенты являются субъектами

1. внутренней среды
2. макросреды
3. микросреды

62. Экономические, демографические, политические, правовые, нравственные и другие условия относятся к факторам

1. внутренней среды
2. макросреды
3. микросреды

63. Основными факторами (силами) внутренней среды являются

1. поставщики, посредники, клиенты, конкуренты
2. менеджеры, персонал, организационная культура
3. государство, рынок, СМИ, церковь

64. Основными элементами организационной (корпоративной) культуры являются

1. история, герои, нормы, ценности, культурная сеть
2. законы, указы, постановления, распоряжения, приказы
3. поставщики, посредники, клиенты, конкуренты
4. экономика, политика, право, мораль, искусство, наука, религия

65. Понятия «организационная (корпоративная) культура» и «деловая репутация организации» соотносятся по содержанию как

1. большее и меньшее
2. меньшее и большее
3. равные, взаимозаменяемые

66. Стиль управления, авторитет руководителя, имидж и известность организации являются элементами её

1. деловой репутации
2. организационной культуры
3. стратегии
4. миссии

67. Совокупность взаимосвязанных элементов (органов администрации, основных и вспомогательных подразделений, служб), образующих единый «каркас» организации называется

1. подсистемой
2. системой
3. структурой
4. синергией

68. Основными ресурсами, которыми располагает любая организация, являются

1. производственные, финансовые, социальные
2. материальные, социальные, духовные
3. людские, материальные, финансовые, информационно-технологические
4. стратегические, тактические, оперативные

69. Основными концепциями развития организации являются

1. производственная, финансовая, социальная
2. авторитарная, демократическая, либеральная
3. экономическая, демографическая, морально-психологическая
4. стратегическая, тактическая, оперативная

70. Организационная структура управления, включающая три подструктуры (функциональную, продуктовую, рыночную), называется

1. многомерной
2. круговой
3. сетевой
4. виртуальной

71. Организационная структура управления, объединяющая поставщиков, производителей и органы по реализации продукции, между которыми устанавливаются долгосрочные стабильные отношения, называется

1. многомерной
2. круговой
3. сетевой
4. виртуальной

72. Организация, которая осуществляет деятельность на основе интегрированных и локальных информационных систем и телекоммуникаций, а также временных альянсов в смежных областях деятельности, называется

1. многомерной
2. круговой
3. сетевой
4. виртуальной

73. Организация, характерным признаком которой является совет (комитет), включающий руководителей, наиболее авторитетных сотрудников, представителей государственной власти и общественности, называется

1. многомерной
2. круговой
3. сетевой
4. виртуальной

74. Организация, для которой характерны развитие экономической инфраструктуры и автономность подразделений, являющихся коммерческими центрами по продаже услуг другим подразделениям фирмы и внешним заказчикам, называется

1. линейно-функциональной
2. матричной
3. глобальной матричной
4. организацией с внутренними рынками

75. Систему управления организацией образуют следующие подсистемы

1. методологическая, структурная, процессуальная, технологическая
2. методологическая, производственная, финансовая, социальная
3. методологическая, стратегическая, тактическая, оперативная
4. методологическая, экономическая, политическая, социальная

76. Организационная структура управления, для которой характерна группировка должностей в отделы на основе взаимосвязи трудовых операций, используемых ресурсов, специализации и компетенции сотрудников, называется

1. линейной
2. функциональной
3. продуктовой
4. глобальной

77. Организационная структура управления, присущая крупным фирмам, которые выпускают неоднородную продукцию для рынков с большой емкостью, и при этом каждая бизнес-единица производит товар «под ключ», называется

1. линейной
2. функциональной
3. продуктовой
4. глобальной

78. Организационно-управленческие структуры, созданные на основе командного подхода, могут быть

1. вертикальными и горизонтальными
2. линейными и функциональными
3. стратегическими и тактическими
4. формальными и неформальными

79. Понятия «стимул» и «мотив» в менеджменте соотносятся по объему как

1. большее и меньшее
2. меньшее и большее
3. тождественные
4. взаимосвязанные (внешняя и внутренняя причины)

80. Понятия «стимул» и «стимулирование» означают, соответственно

1. процесс и явление
2. явление и процесс

81. Понятия «мотив» и «мотивация» означают, соответственно

1. процесс и явление
2. явление и процесс

82. Абрахам Маслоу является автором теории

1. ERG
2. двух факторов
3. иерархии («пирамиды») потребностей
4. приобретенных потребностей

83. Клейтон Альдерфер является автором теории

1. ERG
2. двух факторов
3. иерархии («пирамиды») потребностей
4. приобретенных потребностей

84. Дэвид МакКлелланд является автором теории

1. ERG
2. двух факторов
3. иерархии («пирамиды») потребностей
4. приобретенных потребностей

85. Фредерик Герцберг является автором теории
1. ERG
2. двух факторов
3. иерархии («пирамиды») потребностей
4. приобретенных потребностей

86. «Пирамида» А. Маслоу раскрывает следующие виды потребностей
1. гигиенические и мотивирующие
2. существования, взаимосвязи, роста
3. достижения, присоединения, власти
4. физиологические, безопасности, принадлежности (социальные), признания, самоактуализации

87. ERG-теория раскрывает следующие виды потребностей
1. гигиенические и мотивирующие
2. существования, взаимосвязи, роста
3. достижения, присоединения, власти
4. физиологические, безопасности, принадлежности, признания, самоактуализации

88. Теория приобретенных потребностей раскрывает следующие виды потребностей
1. гигиенические и мотивирующие
2. существования, взаимосвязи, роста
3. достижения, присоединения, власти
4. физиологические, безопасности, принадлежности, признания, самоактуализации

89. Двухфакторная теория раскрывает следующие виды потребностей
1. гигиенические и мотивирующие
2. существования, взаимосвязи, роста
3. достижения, присоединения, власти
4. физиологические, безопасности, принадлежности, признания, самоактуализации

90. Степень мотивации индивида определяется его способностью (готовностью) выполнить рабочее задание и уровнем притязаний (желаемого вознаграждения), – такова суть теории
1. ожидания
2. постановки целей
3. подкрепления мотива и модификации поведения
4. справедливости (равенства)

91. Поведение субъекта обусловлено целями, которые он ставит перед собой, – такова суть теории
1. ожидания
2. постановки целей
3. подкрепления мотива и модификации поведения
4. справедливости (равенства)

92. Оценивая персональное вознаграждение за работу, сотрудники организации стремятся к социальному равенству, – такова суть теории

1. ожидания
2. постановки целей
3. подкрепления мотива и модификации поведения
4. **справедливости**

93. Поведение субъекта можно изменять путем подкрепления желательных или игнорирования нежелательных реакций, – такова суть теории

1. ожидания
2. постановки целей
3. **модификации поведения**
4. справедливости

94. SWOT-анализ предполагает исследование, соответственно

1. **сильных и слабых сторон, возможностей и угроз**
2. сильных и слабых сторон, угроз и возможностей
3. слабых и сильных сторон, угроз и возможностей
4. слабых и сильных сторон, возможностей и угроз

95. PEST-анализ предполагает исследование факторов, в числе которых

1. **политический, экономический, социальный, технологический**
2. правовой, экономический, социальный, технический
3. персонал, образование, социальная среда, время
4. товар, цена, место продажи, стимулирование сбыта

96. По мнению Арнольда Джозефа Тойнби, главной движущей силой истории является

1. бизнес-элита
2. инертное большинство
3. средний класс
4. **творческое меньшинство**
5. пролетариат

97. «Мне все равно: приходит ли человек из тюрьмы Синг-Синг или Гарварда. Мы нанимаем работника, а не его историю». Этот тезис сформулировал

1. **Генри Форд**
2. Джералд Форд
3. Джон Форд
4. Харрисон Форд

98. «Разработка стратегии дорого обходится фирме и обычно не приносит какой-либо непосредственной пользы…» Этот тезис сформулировал

1. **Игорь Ансофф**
2. Лайман Портер
3. Майкл Портер
4. Питер Друкер
5. Филип Котлер

99. «Планирование отнюдь не является необходимым слагаемым успеха предпринимателя…» Этот тезис сформулировал

1. Игорь Ансофф
2. Лайман Портер
3. Майкл Портер
4. **Питер Друкер**
5. Филип Котлер

100. Аббревиатура MBO (management by objectives) означает управление

1. объективное
2. субъективное
3. объектное
4. **целевое, или управление по целям**

101. «Вопросительные знаки», «звезды», «дойные коровы», «собаки» («хромые утки»), – это рыночные стратегии, представленные в матрице

1. «продукт / рынок» (И. Ансофф)
2. **«доля рынка / рост рынка» (БКГ)**
3. привлекательность отрасли / конкурентоспособность фирмы» (МакКинси)
4. «пяти движущих сил конкуренции» (М. Портер)

102. Система стратегических факторов успеха любой организации, разработанная специалистами компании «МакКинси», получила название

1. 4 P
2. 4 S
3. 7 P
4. **7 S**

103. Обработка рынка, развитие продукта, развитие рынка, диверсификация, - эти стратегии являются элементами матрицы

1. **«продукт / рынок» (И. Ансофф)**
2. «доля рынка / рост рынка» (БКГ)
3. привлекательность отрасли / конкурентоспособность фирмы» (МакКинси)
4. «пяти движущих сил конкуренции» (М. Портер)

104. Стратегия бизнес-единицы (СБЕ) занимает по отношению к корпоративной и функциональной стратегиям положение

1. доминирующее
2. подчинённое
3. **промежуточное**

105. Видение (vision) организации – это

1. стратегия, определяющая цель, задачи и перспективы развития
2. тактика, определяющая способы достижения поставленной цели
3. социальное предназначение, обоснование необходимости существования
4. **образ желаемого будущего**

106. По масштабу проводимых мероприятий различают следующие виды контроля

1. **стратегический, тактический, оперативный**
2. предварительный, текущий, заключительный

3. ежедневный, еженедельный, ежемесячный, квартальный, годовой
4. производственный, финансовый, маркетинговый, кадровый

107. С точки зрения периодичности проводимых мероприятий различают следующие виды контроля

1. стратегический, тактический, оперативный
2. предварительный, текущий, заключительный
3. ежедневный, еженедельный, ежемесячный, квартальный, годовой
4. производственный, финансовый, маркетинговый, кадровый

108. В зависимости от фаз (времени) различают следующие виды контроля

1. стратегический, тактический, оперативный
2. предварительный, текущий, заключительный
3. ежедневный, еженедельный, ежемесячный, квартальный, годовой
4. производственный, финансовый, маркетинговый, кадровый

109. В зависимости от содержания проводимых мероприятий различают следующие виды контроля

1. стратегический, тактический, оперативный
2. предварительный, текущий, заключительный
3. ежедневный, еженедельный, ежемесячный, квартальный, годовой
4. производственный, финансовый, маркетинговый, кадровый

110. В зависимости от методов проведения различают следующие виды контроля

1. стратегический, тактический, оперативный
2. предварительный, текущий, заключительный
3. выборочный, сравнительный (бенчмаркинг), тотальный
4. визуальный, технический (количественный, качественный)

111. Процесс контроля включает этапы

1. анализа ситуации, генерации альтернатив, принятия и выполнения решения
2. прогнозирования ситуации, планирования, организации, регулирования
3. стандартизации, измерения результатов, корректировки действий

112. Контроллинг в менеджменте – это

1. процесс наблюдения и регулирования разных сфер и аспектов деятельности организации с целью получения наилучшего результата
2. комплекс мероприятий по оценке перспектив освоения новых рынков
3. сфера деятельности, призванная координировать развитие организации и выполнять общие функции управления

113. Управленческий контроль – это

1. процесс наблюдения и регулирования разных сфер и аспектов деятельности организации с целью получения наилучшего результата
2. комплекс мероприятий по оценке перспектив освоения новых рынков
3. сфера деятельности, призванная координировать развитие организации и выполнять общие функции управления

114. Комплексное (тотальное) управление качеством сокращённо обозначается

1. TQC

2. TQM
3. ТКС
4. ТКМ

115. Ротация – это перемещение сотрудника организации на должность
1. аналогичную, равнозначную
2. вышестоящую
3. нижестоящую

Практико-ориентированные задания

Практико-ориентированное задание 1: «Методы научного познания и преобразования действительности»

Как известно, в процессе прогнозирования и планирования деятельности современных организаций их руководители и специалисты используют арсенал научных методов и корпоративных методик. В их числе: анализ и синтез, аналогия и экстраполяция, «дерево целей» и «луковица целей», моделирование ситуаций и ряд других.

В этой связи, укажите два метода из перечисленных, с помощью которых, по Вашему мнению, можно отразить специфику социального статуса студента и перспективу его профессионального и личностного роста после окончания вуза.

Практико-ориентированное задание 2: «Собеседование: каверзные вопросы, риторические и не только…»

Представьте, что Вы завершили обучение, получили диплом магистра и хотите устроиться на работу в какую-либо организацию. Вы получили приглашение на собеседование, в процессе которого Ваш потенциальный начальник, окончивший в свое время РАНХиГС, а затем и магистратуру одного из европейских университетов, вдруг сказал: «Все, чему сейчас учат и как учатся в России, – это профанация. Жизнь совсем другая...»

Как Вы поведете себя в данной ситуации? Попытаетесь выразить: а) полное согласие, б) полное несогласие или в) компромиссную точку зрения?

Какие факторы могут решающим образом повлиять на выбор каждого из трех указанных ответов?

Практико-ориентированное задание 3: «Социальное расслоение как глобальная проблема современности»

В книге «Популярный менеджмент» ее автор утверждает, что одна из главных проблем россиян заключается не только «в том, что они бедны в богатейшей стране мира. Многие из них не считают себя бедняками. Ведь рядом есть те, которые живут еще хуже»[10].

В чем Вы согласны с указанным «диагнозом», а в чем нет?

Как факт социального расслоения и крайне низких доходов значительной части россиян сказывается на отношении менеджеров высшего, среднего и низшего уровней к своим подчиненным? Приведите 2-3 примера.

Прокомментируйте фразу Роберта Киосаки из книги «Руководство Богатого папы по инвестированию»: «Большинство людей планируют быть бедными».

[10] Понуждаев Э.А. Популярный менеджмент, или Весь менеджмент на 150 страницах. – М.: Книгодел, 2006. С. 16.

Практико-ориентированное задание 4:
«Особенности японского менеджмента: диалог с историей и современность»

В середине XX века Коносукэ Мацусита – выдающийся японский бизнесмен и менеджер, основатель компании Matsushita Electric Industrial Company и брендов Panasonic, Technics, National – утверждал: «Задачей предпринимателя должно быть преодоление бедности, освобождение общества от нищеты и достижение благосостояния». Всю свою жизнь этот гуру и бог менеджмента, как называли его при жизни, служил японскому народу и другим нациям, следуя провозглашенным принципам.

Вы согласны с главной идеей? Если да, выступите поочередно в роли крупного бизнесмена и рядового гражданина, с позиции которых объясните, почему в России данная стратегия до сих пор остается невостребованной. Если нет, аргументируйте свою позицию.

Практико-ориентированное задание 5:
«Конкурсный отбор: кому отдать предпочтение?»

Предположим, что Вы являетесь руководителем HR-департамента в международной компании, имеющей представительство в Москве. В связи с финансовым кризисом резко обострились проблемы со сбытом изготавливаемой продукции, повысилась текучесть кадров, сказывается и запаздывание в реакции на изменение конъюнктуры рынка, что потребовало обновления руководства службы сбыта и реорганизации аппарата управления фирмой. Вам необходимо нанять менеджера-профессионала для управления службой сбыта и консультанта по проведению реорганизации аппарата управления.

На эти вакансии претендуют следующие кандидаты:

– мистер Джонс, имеет диплом менеджера по программе «MBA» и прежде работал заместителем начальника отдела маркетинга в крупной фирме, ему 40 лет;

– мистер Хоук, получил диплом менеджера в MIT[11], сделал карьеру в крупной международной компании, а затем открыл собственную фирму, которая в разгар кризиса 2008 – 2009 гг. обанкротилась, 32 года;

– доктор Редли получил докторскую степень (PhD) в университете McGill[12] под руководством Г. Минцберга и преподает маркетинг, 37 лет;

– миссис Смит обучалась в MIM[13] по программе «Международный бизнес», организовала совместную американо-сингапурскую фирму, а затем в течение десяти лет возглавляла представительства международной корпорации в Канаде, Австралии и Новой Зеландии, 44 года.

Кто из них Вам более подходит, на какую должность и почему?

Какая дополнительная информация может Вам потребоваться для принятия окончательно, от кого и каким образом Вы намерены ее получить?

Практико-ориентированное задание 6:
«Моя первая “тронная” (официальная) речь»

Предположим, что Вас назначили на новую должность (начальника структурного подразделения, профиль – по Вашему выбору), в котором работают 35 – 40 человек. В первый день после назначения генеральный директор представил Вас коллективу и покинул зал заседаний, оставив Вас с подчиненными…

Какую «тронную» речь Вы подготовите для этого случая?

[11] http://www.mit.edu/
[12] http://www.mcgill.ca/
[13] http://www.mimusa.edu/

На каких аспектах сосредоточите внимание подчинённых?

Каким образом Вы попытаетесь произвести благоприятное впечатление на них?

Практико-ориентированное задание 7:
«CV, или Нестандартный подход к стандартной процедуре»

Несмотря на то, что резюме (CV) является весьма стандартным документом, умение правильно составить его, включая в него наиболее важные сведения, является своего рода наукой и искусством, которым нельзя научиться мгновенно. Здесь нужны определённые знания, а также умение позиционировать себя с наилучшей стороны. Тем более, в условиях, когда многие HR-службы крупных фирм научились «отсекать» посредственных кандидатов с помощью разнообразных фильтров…

Зарегистрируйтесь на одном из русскоязычных сайтов по трудоустройству (например, https://www.superjob.ru/ или о https://hh.ru/) и разместите там свое резюме для участия в конкурсе на замещение вакантной должности (организация – по Вашему усмотрению).

P.S. Следуйте рекомендациям специалистов по оформлению Вашего резюме, но при этом пытайтесь не стать очередной единицей из «серой массы» и включить в него какую-либо «изюминку», отличающую Вас от других кандидатов.

Практико-ориентированное задание 8:
«Модели финансово-трудовых отношений (“Профессионал”): сравнительный анализ»

Как известно, модель финансово-трудовых отношений, именуемая «Профессионал», может быть проиллюстрирована формулой: 1000 у.е. = 1000 + (0). Это означает, что некий работник трудится только в одной организации и не имеет нелегальных доходов…

Проанализируйте основные плюсы и минусы этой модели с различных позиций: а) работника, б) работодателя и предприятия, в) общества, или государства.

Практико-ориентированное задание 9:
«Модели финансово-трудовых отношений (“Совместитель”): сравнительный анализ»

Как известно, модель финансово-трудовых отношений, именуемая «Совместитель», может быть проиллюстрирована формулой: 1000 у.е. = 500 + 500 + (0). Это означает, что некий работник трудится в двух разных организациях и не имеет нелегальных доходов…

Проанализируйте основные плюсы и минусы этой модели с различных позиций: а) работника, б) работодателя и предприятия, в) общества, или государства.

Практико-ориентированное задание 10:
«Модели финансово-трудовых отношений (“Зебра”): сравнительный анализ»

Как известно, модель финансово-трудовых отношений, именуемая «Зебра», может быть проиллюстрирована формулой: 1000 у.е. = 500 + (500). Это означает, что некий работник трудится и получает ежемесячный доход, эквивалентный 1000 USD, но при этом 1/2 суммы является легальной, официальной, а еще 1/2 – теневой, или в так называемом конверте …

Проанализируйте основные плюсы и минусы этой модели с различных позиций: а) работника, б) работодателя и предприятия, в) общества, или государства.

Практико-ориентированное задание 11:
«Модели финансово-трудовых отношений (“Айсберг”): сравнительный анализ»

Как известно, модель финансово-трудовых отношений, именуемая «Айсберг», может быть проиллюстрирована формулой: 1000 у.е. = 0 + (1000). Это означает, что некий работник нелегально получает ежемесячный доход, эквивалентный 1000 USD. Разновидностью данной модели является и ситуация, при которой «на бумаге» фигурирует лишь символическая часть общей суммы (15-20%), а все остальное выплачивается неофициально, или в так называемом конверте[14] …

Проанализируйте основные плюсы и минусы этой модели с различных позиций: а) работника, б) работодателя и предприятия, в) общества, или государства.

Практико-ориентированное задание 12:
«Управленческие идеи Платона: история и современность»

Как известно, философское наследие выдающегося античного мыслителя Платона включает и труды, в которых подробно исследованы формы государственного устройства (правления), особенности социально-классовых отношений и другие проблемы.

Какие идеи, высказанные этим философом, по-прежнему актуальны в наши дни?

Какое государство, по мнению Платона, является идеальным?

Почему этот идеал не удается воплотить на практике?

Практико-ориентированное задание 13:
«Управленческие идеи Аристотеля: история и современность»

Как известно, среди обширного наследия великого мыслителя античности Аристотеля есть обстоятельный труд «Политика», в котором подробно исследованы формы государственного устройства (правления), особенности социально-классовых отношений и др. проблемы.

Какие идеи, высказанные этим философом, по-прежнему актуальны в наши дни?

Приведите по 2-3 примера современных демократических стран, которые де-юре являются монархиями, и современных демократий, которые, де-факто являются монархиями. В этой связи не кажется ли Вам, что некоторые политические термины уже не являются адекватным отражением действительности?

Практико-ориентированное задание 14:
«Римский клуб: история и современность»

[14] «В прошлом году мы закончили год со средней заработной платой 36 тысяч 703 рубля, это средняя цифра по экономике. Но я обращаю внимание, что на уровне МРОТ работают 4 млн 900 тысяч человек. О какой производительности труда можно говорить, если за месяц работы человек получается такие деньги», – отмечала вице-премьер Правительства РФ Ольга Голодец в своем выступлении Социальном форуме в рамках недели российского бизнеса 2017 года, добавив, что планируется проводить совместные мероприятия вместе с бизнесом, чтобы обратить внимания на предприятия с низкой зарплатой. См. подробнее: Голодец: в РФ есть уникальное явление – работающие бедные. 2017. 14 марта / http://tass.ru/ekonomika/4093093

В книге со-основателя Римского клуба Александра Кинга, «Let the cat turn around: one man's traverse of the Twentieth Century» (Позвольте коту перевернуться. Путешествие одного человека через двадцатый век) есть такой фрагмент:

«За последние 20 лет произошли значительные изменения в природе самого общества. Материализм восторжествовал; потребление является основной движущей силой. С крушением коммунизма капитализм почти повсеместно был принят как единственная бесспорно успешная экономическая система. У меня с этим нет сложностей. Однако с самим капитализмом происходят метаморфозы, которые перекраивают глобальную систему и представляют собой угрозу будущему как человечества, так и планеты в целом».

И далее: «Неравенство между богатыми и бедными станет ещё больше чем когда-либо. Индустрия развлечений вырастет быстро, будет идти в ногу с экономикой, с тем, чтобы массы оставались политически пассивными. Их единственной функцией будет потребление…»

С какими выводами автора Вы согласны, а с какими готовы поспорить?

Что Вам известно о деятельности Римского клуба?

Практико-ориентированное задание 15: «Приключения итальянца Невио Скала в России…»

В интервью корреспонденту издания «Аргументы и факты» (октябрь, 2005) российский футболист Вадим Евсеев ответил на упрек в свой адрес:

– Бывший тренер «Спартака» Невио Скала как-то сказал, что наших игроков проще научить технике и тактике, чем заставить приходить вовремя на совместный завтрак и не в шлепанцах, обутых на носки.

– Вы поймите, в стране уже почти 15 лет как демократия. Разучились мы строем ходить. У нас, грубо говоря, что хочешь – то и делай. И вот представьте: приходит какой-то итальянец и начинает опять нас в союзные времена отправлять. Это меня добивает. Есть всем вместе. Ходить всем вместе. Еще там что-нибудь. Смысла нет в этом никакого. Если нам сейчас тренер что-то в этом духе скажет, я уверен – половина не будет этого делать. И никакие штрафы не помогут[15].

Прокомментируйте ответ футбольного игрока с позиций менеджмента и этики?

Почему аналогичные высказывания с явным неуважением к тренерам (Артём Дзюба после поражения от команды «Динамо» в 2012 году[16]) или болельщикам (Андрей Аршавин на чемпионате Европы в 2012 году[17]) нередки среди российских спортсменов?

Интервью российского футболиста как две капли воды похоже на диалог героев повести М.А. Булгакова «Собачье сердце» – профессора медицины Преображенского и его «пациента» Шарикова. Неужели в России за последние сто лет ситуация не изменилась?

Практико-ориентированное задание 16: «Средний класс в различных общественных системах»

[15] Евсеев – человек слова // Аргументы и факты. 2005. №10 (9 марта) / http://www.aif.ru/archive/1639742

[16] Артем Дзюба: «Пусть говорит наш тренеришка» // https://www.sports.ru/football/144969410.html

[17] Аршавин: «Ваши ожидания – это не наши проблемы» // http://www.eurosport.ru/football/euro-2012/2012/story_sto3316912.shtml

На рисунке 5 показаны четыре типа общественных систем, соответствующих феодальному (а), капиталистическому (б), информационному (в) и грядущему, постинформационному (г) социальному устройству.

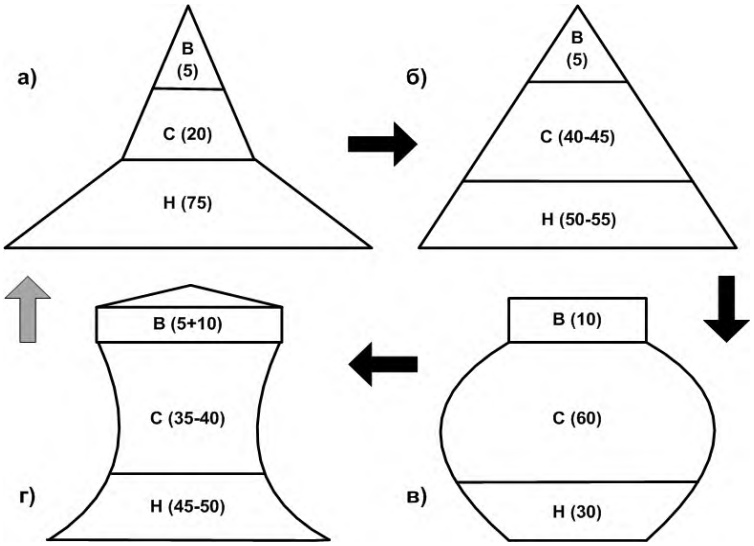


Рис. 5. Типы социально-экономических систем:
доиндустриальный (а), индустриальный (б), информационный (в), постинформационный

Прокомментируйте условные обозначения и поясните, какие факторы влияют на изменение социальной структуры, и, в частности, процессы формирования и развития среднего класса

Считаете ли Вы, что средний класс в современном мире, включая Россию (г) начал деградировать и сокращаться? Если да, то почему это происходит? Удастся ли данную тенденцию переломить? Если да, то каким образом? Если нет, то почему?

Практико-ориентированное задание 17: «CSR-концепция и социально-этичный маркетинг»

На рисунке 6 изображена историческая эволюция маркетинга (по версии Ф. Котлера) и ее современная интерпретация («тенденции 2010-х»).

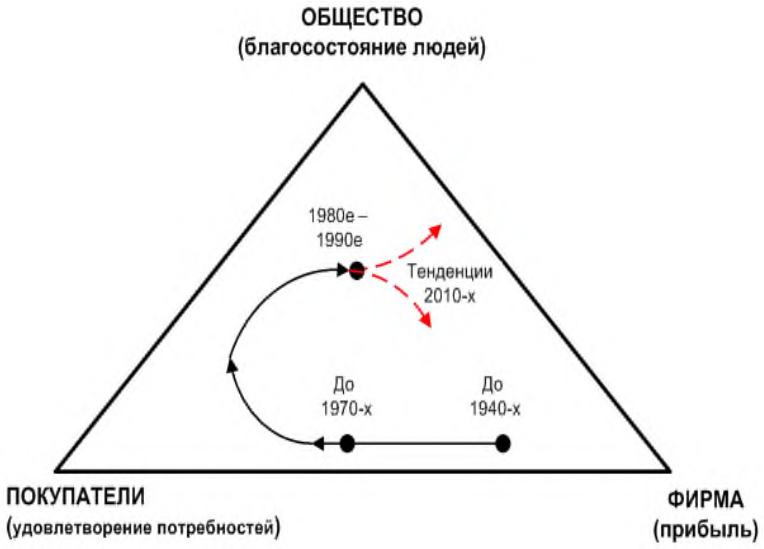


Рис. 6. Три фактора социально-этичного маркетинга

Что означает «развилка», изображенная двумя стрелками-пунктирами?

Какие факты доказывают «параллельное» существование в современных условиях этих двух различных стратегий развития организаций?

В чем заключаются сильные и слабые стороны каждой из них?

Практико-ориентированное задание 18: «Модель организационной культуры Г. Хофстеде и современность»

Обратитесь к таблице 6, содержащей оценку десяти национальных культур по четырем параметрам, экспериментально обоснованным нидерландским ученым Гиртом Хофстеде:

Таблица 6.

Оценка национальных культур по четырем характеристикам[18]

Государство	Дистанция власти	Неприятие неопределенности	Индивидуализм	Мужественность
Австралия	7	7	2	5
Коста-Рика	8	2	10	8
Франция	3	2	4	7
ФРГ	8	5	5	3
Индия	2	9	6	6
Япония	5	1	7	1
Мексика	1	4	8	2
Швеция	10	10	3	10
Таиланд	4	6	9	8
США	6	8	1	4
	1 – max 10 – min	1 – max 10 – min	1 – max 10 – min	1 – max 10 – min

[18] См.: Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. С.129; Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур. – М.: Дело, 2003. С.141-142.

Раскройте сущность каждой из четырех факторов.

Какие сильные и слабые стороны имеет данная теория?

Что Вам известно о Фонсе Тромпенаарсе, соотечественнике Хофстеде, и его концепции организационной культуры?

Являются ли термины «организационная культура» и «корпоративная культура» синонимами? Поясните.

Практико-ориентированное задание 19:
«Генри Форд: история и современность»

Необыкновенно талантливый менеджер, Генри Форд отличался тонким умом, мудростью и отменным чувством юмора. В подтверждение приведем некоторые из его знаменитых высказываний:

- «Если у тебя есть энтузиазм, ты можешь совершить все, что угодно. Энтузиазм – это основа любого прогресса»;
- «Только два стимула заставляют работать людей: жажда заработной платы и боязнь ее потерять»;
- «Сами по себе идеи ценны, но всякая идея в конце концов только идея. Задача в том, чтобы реализовать ее практически»;
- «Вполне естественно работать в сознании, что счастье и благосостояние добываются только честной работой. Человеческие несчастья являются в значительной мере следствием попытки свернуть с этого естественного пути»;
- «Главная польза капитала не в том, чтобы сделать больше денег, а в том, чтобы делать деньги ради улучшения жизни»;
- «Кто действительно работает, тот не нуждается в титулах. Его работа является для него достаточной честью»;
- «Спрашивать: «Кто должен быть боссом?» – все равно, что спрашивать: «Кто должен быть тенором в этом квартете?» Конечно, тот, кто может петь тенором»;
- «Если и существует некий секрет успеха, он заключается в способности принять точку зрения другого человека и видеть вещи под его углом зрения так же хорошо, как под своим собственным»[19].

С какими высказываниями Генри Форда вы согласны?

А с какими высказываниями готовы спорить? Приведите собственные аргументы по 2-3 из них.

Практико-ориентированное задание 20:
«Дело и “дух” Генри Форда в современной России…»

В период кризиса 2014 – 2015 гг. производство и продажи новых автомобилей в России заметно снизились. Рынок до сих пор не восстановился, хотя падение прекратилось и появились первые признаки улучшения ситуации:

«В 2016 г. дела Ford шли лучше рынка: продажи автомобилей этой марки в России выросли на 10% до 42 528 шт., а весь рынок легковых и легких коммерческих автомобилей сократился на 11% до 1,4 млн шт., гласят данные АЕБ. Но из-за затяжного падения спроса в нашей стране продажи невелики, напоминает дилер. По сравнению с рекордным для России 2012 годом рынок сократился вдвое, а продажи Ford – втрое. Восстановление рынка может начаться в 2017 г., но темпы роста будут небольшими, добавляет собесед-

[19] Цитаты из книги Генри Форда «Моя жизнь, мои достижения» (My Life and Work), 1922. Перевод с англ. Е.А. Кочерин. http://www.foxdesign.ru/aphorism/author/a_ford2.html

ник. В этой ситуации, а также с учетом глобальной тенденции автоматизации процессов курс на сокращение персонала выглядит логично, заключает дилер»[20].

Между тем, автомобильные концерны мира год за годом обновляют рекорды по объему продаж и выручки (прибыли). В 2015 году в мире было произведено 90 миллионов авто, а главными рынками являются Китай, США и Европа… По сравнению с этими цифрами российский рынок ничтожно мал – порядка 1,3 – 1,5 млн. ед. Примерно столько же выпускает Чехия, Турция, Индонезия…

Как Вы считаете, на каком из двух предприятий в России – ВАЗ или Ford-Sollers – производительность труда значительно выше? Почему?

Почему предприятия, выпускающие автомобили иностранных брендов в России, также нередко простаивают и увольняют персонал?

Может ли ситуация улучшиться в ближайшие годы?

Практико-ориентированное задание 21: «Такой простой и такой загадочный Морита…»

Сооснователь фирмы Sony Акио Морита (1921 – 1999) писал о японской модели управления в известной книге «Сделано в Японии»:

- «У лучших японских компаний нет никаких секретов или тайных рецептов успеха. Никакая теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным; это могут сделать только люди. Самая важная задача японского менеджера состоит в том, чтобы установить нормальные отношения с работниками, создать отношение к корпорации как к родной семье, сформировать понимание того, что у рабочих и менеджеров одна судьба. Компании, которые достигли в стране наибольшего успеха, – это те компании, которые сумели создать веру в единую судьбу у всех работников и акционеров. Американцы называют это отношениями между трудом и администрацией.
- Я не считаю, что такую простую систему менеджмента можно применять во всем мире. И все же я надеюсь, что мы убедительно продемонстрировали ее эффективность. Для других японская система может оказаться неприемлемой, потому что они, возможно, слишком тесно связаны с традициями или очень нерешительны. Делать ставку на людей надо искренне, порой это требует большой смелости и может оказаться рискованным делом. Но в конце концов – и я подчеркиваю это – как бы вы ни были хороши или удачливы и как бы вы ни были умны или ловки, ваше дело и его судьба находятся в руках тех людей, которых вы нанимаете. В несколько более драматичной форме можно сказать, что судьба вашего дела фактически находится в руках вашего самого молодого новичка».

Как известно, А. Морита в 1970-е годы посетил СССР, но категорически отверг предложение о сотрудничестве по совместному производству электроники. Почему?

Что изменилось в нашей стране в 1990-е годы и почему многие фирмы все-таки пришли на российский рынок и прочно обосновались здесь?

Практико-ориентированное задание 22: «Восток – дело тонкое...»

[20] Штанов В. Ford Sollers сокращает офисных работников. Возможно, компания стремится сократить численность клерков на треть // Ведомости. 2017. 31 января. http://www.vedomosti.ru/auto/articles/2017/01/31/675509-ford-sollers-sokraschaet

Муамар Каддафи – личность, которую не нужно представлять. Столь же известна и его «Зеленая книга», которая, по мнению автора, претендовала на то, чтоб стоять в одном ряду со всеми священными книгами, известными человечеству. Об этом он автор прямо заявил в предисловии к советскому читателю, приветствуя автора перестройки М.С. Горбачева и граждан СССР[21]:

- «Я, простой бедуин, который ездил на осле и босым пас коз, проживший жизнь среди таких же простых людей, вручаю вам свою маленькую, состоящую из трех частей Зеленую книгу, схожую со знаменем Иисуса, скрижалями Моисея, и краткой проповедью того, кто ехал на верблюде»;
- «Зеленая Книга, созданная людьми, жила в россыпи чувств, мечтаний, подобно тому, как Коран был такой же россыпью идей, начертанных на древесных листьях, кости, коже и собранных халифом Османом. Она подобна Торе, записанной на досках. Я лишь собрал эти бессмертные россыпи…, сидя в палатке, ставшей известной миру после того, как ее атаковало 170 самолетов, подвергнувших ее бомбардировке с целью сжечь рукописный черновик моей Зеленой книги»;
- «Я прожил годы в пустыне средь ее безлюдных и безбрежных просторов под открытым небом, на земле, покрытой небесной сенью. Сегодня я вижу, как мир переживает великий политический, экономический и социальный кризис. Я собирал поучительные истории, поговорки, я изучил историю. Я нашел, что Зеленая Книга, символ окончательного освобождения от насилия и эксплуатации, достижения свободы и счастья, уже создана человечеством. Мне открылось, что цель людей – счастье. Что счастье – это обещанный или утраченный рай. Путь к нему – свобода. Тот, кто в чем-то нуждается, несвободен, он – раб своей потребности. Тот, кто нуждается, не может быть счастливым, ибо он не свободен. За свободу надо постоянно бороться, чтобы сохранить ее; в этом и заключается радость труда».

Почему эта книга получила такое название?

Что Вам известно о ее содержании?

Почему жизнь «лидера-диктатора», который 40 лет правил Ливией, завершилась трагично?

Какую роль в свержении режима Каддафи сыграли США и Евросоюз?

Почему Российская Федерация не оказала помощь и поддержку режиму Каддафи, как, например, в Сирии, где она с 2015 года активно поддерживает президента Башара Асада?

Практико-ориентированное задание 23: «На постсоветском пространстве: в фокусе Туркменистан»

«Рухнама» – главная книга туркменского народа, книга-путеводитель, «душа туркмен, книга о самих туркменах»», «это даже не книга, это внутренний голос, повелевающий туркменам прислушаться к самим себе, к биению своего сердца, раз и навсегда заведенного Всевышним по его всемогущей и всевидящей воле»[22].

Именно так, в качестве краеугольных камней, образующих фундамент духовности туркменского народа, Сапармурат Ниязов (Туркменбаши) преподнес идеи, завещанные великим Огуз ханом, включая и те из них, что имеют отношение к управлению:

---

[21] Она была написана в 70-е гг. прошлого века (три части – 1976, 1978, 1979), переведена на многие языки мира, в том числе на русский. См.: Каддафи М. Зеленая книга. – М.: Международные отношения, 1989. http://www.cityline.ru/politika/text/zelkniga.html

[22] Здесь и далее фрагменты из книги «Рухнама», которая была написана в период 1997 – 2001 гг., воспроизведены по изданию: Сапармурат Туркменбаши. Рухнама. – Ашхабад: Центр печати Туркменской государственной издательской службы, 2006. С.9, 31. (416 с.)

- «Ни один предводитель не должен сидеть на месте, пусть он все время перемещается, находится в движении»;
- «Каждый, кто способен навести порядок в собственном доме, годится в онбаши. Тот, кто управляется с десятью, возглавит и пятьдесят человек. Значит, он годится в юзбеги. Справившийся с сотней может стать мингбеги. Из хорошего мингбеги получится туменбеги. Тот, кто справится с туменом, может стать бойбаши. Хан бойя – будущий царь народа или страны»;
- «Построить дом, как и основать страну, – большое дело. Царь должен быть в курсе всего происходящего»;
- «Государь должен поручать серьезную работу, государственные дела специалистам и опытным людям. Поставив незнающего человека, он потом сильно пожалеет об этом»;
- «Тот, кто поддерживает порядок в собственном доме, поддерживает его в округе и во всей стране, очищая их тем самым от воров и лжецов»;
- «Чтобы никто не воровал, не причинял зла другим, воров и преступников следует наказывать»;
- «Если кто-то из вашего рода один раз нарушит заведенный порядок, ему надо сделать устное замечание. Во второй раз к нарушителю надо подойти строже и наказать по заслугам. Но коли он в третий раз провинится, его следует сослать подальше – в безжизненные пески…, где лишь два раза в году ступает нога охотника. Спустя некоторое время провинившегося надо вернуть обратно. Если он и после этого не образумится, тогда его надо спустить в зиндан. И это не поможет – за нарушителя должен взяться совет старейшин рода»;
- «Авторитетными суждениями могут считаться те, что высказаны тремя учеными мужьями. Важно, чтобы и твое, и чужое слово не расходилось с грамотным мнением. И тогда его можно высказывать в слух, в противном случае, лучше промолчать»[23].

Что Вам известно об этом человеке? Каким был его жизненный путь?

Какие факторы способствовали утверждению его культа личности в Туркмении на рубеже XX – XXI веков?

Какие общие черты государственного управления присущи всем среднеазиатским государствам, которые до 1991 года входили в состав СССР (Казахстан, Узбекистан, Кыргызстан, Таджикистан, Туркменистан)?

Считаете ли Вы, что «вечное» пребывание Александра Лукашенко в должности президента Республики Беларусь лучше, нежели президентская «чехарда» в Украине? Дайте развернутый ответ.

Практико-ориентированное задание 24: «Матрица И. Ансоффа как инструмент стратегического планирования»

Вспомните матрицу Игоря Ансоффа («продукт / рынок») и недостающие на схеме (рис.7) обозначения, а затем установите соответствие между номерами квадрантов и названиями стратегий развития организации:

[23] Там же. С.92-95.

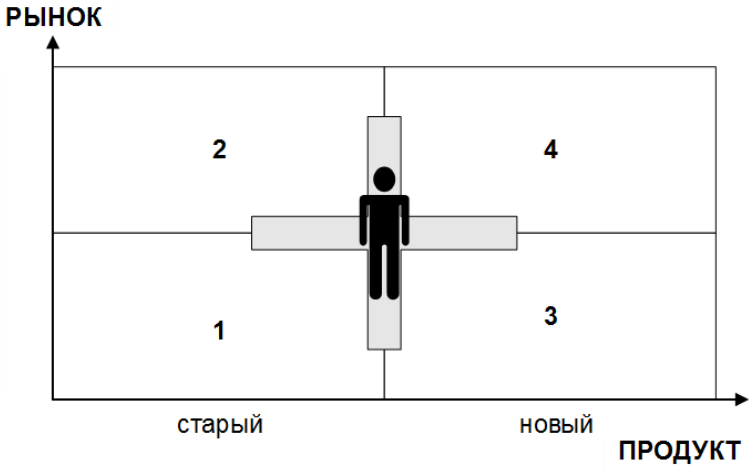


Рис. 7. Матрица И. Ансоффа

а. диверсификация
б. развитие рынка
в. развитие продукта
г. обработка рынка

По каждой из четырех стратегий приведите примеры из числа известных Вам организаций и кратко охарактеризуйте состояние (факторы) внешней и внутренней среды, влияющих на выбор соответствующей стратегии.

Практико-ориентированное задание 25:
«Матрица БКГ как инструмент стратегического планирования»

Вспомните матрицу Бостонской консалтинговой группы («продукт / рынок») и недостающие на схеме (рис. 8) обозначения, а затем установите соответствие между номерами квадрантов и названиями стратегий развития организации:

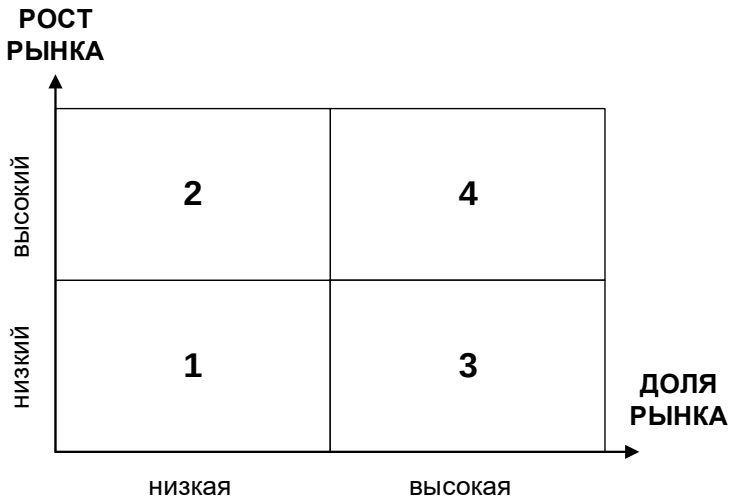


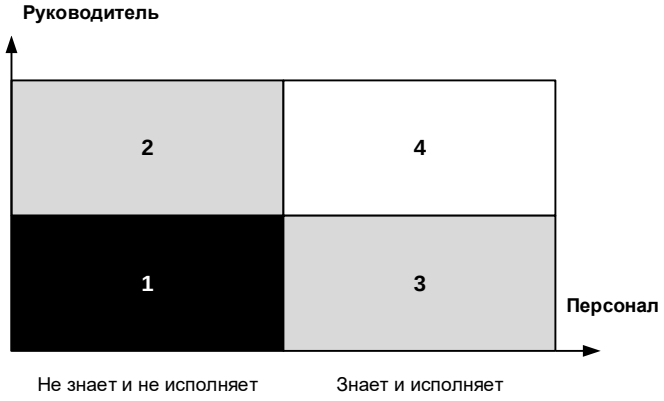
Рис. 8. Матрица БКГ (BCG)

а. «знаки вопроса»
б. «дойные коровы»
в. «хромые утки»
г. «звёзды»

По каждой из четырех стратегий приведите примеры из числа известных Вам организаций и кратко охарактеризуйте состояние (факторы) внешней и внутренней среды, влияющих на выбор соответствующей стратегии.

Практико-ориентированное задание 26:
«Варианты действия законов организации на внутрифирменном уровне»

Вспомните матрицу «Варианты действия законов организации» и недостающие на схеме изображения, а затем установите соответствия между номерами квадрантов и названиями стратегий развития организаций:



а. «умная организация»
б. «умный руководитель»
в. «умный персонал»
г. «стихия»

Проанализируйте каждую из четырех стратегий развития, сопоставляя сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

Шкала оценивания устных ответов на зачете по дисциплине

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	10 (5+)	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации
		Личностные качества	Ярко выражены
	9 (5)	Знания по всем вопросам темы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы
		Личностные качества	Выраженные профессионально-личностные качества
	8 (5-)	Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы	Систематизированные, глубокие и полные

		Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы
		Личностные качества	Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами
Базовый (средний)	7 (4+)	Знания по всем разделам темы	Систематизированные и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы
		Личностные качества	Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
	6 (4)	Знания в объеме темы	Достаточно полные и систематизированные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
	5 (4-)	Знания в объеме темы	Достаточные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минимальный (низкий)	4 (3+)	Знания в рамках образовательного стандарта	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме
		Профессиональные умения	Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания
	3 (3)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала	Недостаточно полный объем
		Профессиональные умения	Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий
	2 (3-)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала	Фрагментарные знания
		Профессиональные умения	Низкий уровень культуры исполнения заданий
	1 (2)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала	Отсутствие знаний
		Профессиональные умения	Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания результатов тестирования и практикоориентированных заданий

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
8-10 (5) – «отлично»	80-100 %
5-7 (4) – «хорошо»	65-79%
2-4 (3) – «удовлетворительно»	50-64%
1 (2) – «неудовлетворительно»	Менее 50%

4.4. Методические материалы

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Зачёт является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

- промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе Московского областного филиала РАНХиГС.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами об-

щества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи экзамена. К экзамену допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основные формы проведения занятий по дисциплине: лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

1. В процессе лекционных занятий рассматриваются теоретико-методологические и прикладные, общие и специальные аспекты современной организационно-управленческой деятельности. Посещаемость лекций входит в балльную оценку по дисциплине и контролируется преподавателем.

2. На практических занятиях проводится выборочный устный или письменный опрос по теоретико-методологическим и прикладным аспектам учебной дисциплины, а также обсуждаются проблемно-поисковые задания из Практикума, конкретные ситуации и пр. Посещаемость практических занятий входит в балльную оценку по дисциплине.

При подготовке к практическому занятию следует:

– тщательно изучить рекомендованную литературу для углубленного постижения и закрепления теоретического материала;

– подготовить аргументированные ответы по каждому дидактическому блоку Практикума в устной или письменной форме (по указанию преподавателя дисциплины).

За работу на практическом занятии, исходя из продемонстрированных знаний, умений и навыков, студенты могут набрать определенное количество баллов.

Практические занятия являются существенным элементом учебного процесса. Они призваны обеспечить углубленное изучение курса, привить обучающимся навыки самостоятельного решения практических заданий и анализа учебной информации, сформировать и развить у студентов научное мышление, умение активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать свое мнение.

Цель практического занятия состоит в уяснении, усвоении и закреплении студентами теоретических знаний. На практических занятиях студенты учатся творчески мыслить, аргументировать и отстаивать свою позицию, правильно и доходчиво излагать свои мысли перед аудиторией, овладевать культурой речи.

В ходе практического занятия, в первую очередь, студенты обсуждают теоретические вопросы. Затем учащиеся сообщают варианты выполненных заданий самостоятельной работы

Выступление на занятии должно удовлетворять следующим требованиям:

- четкое изложение теории рассматриваемого вопроса, анализ его основных положений;
- выдвигаемые теоретические положения должны подкрепляться практическими примерами;
- завершать ответ должны собственные выводы студента.

Важно, чтобы каждый студент стремился к активному участию в обсуждении проблем и решении задач.

На практическом занятии преподаватель может предложить новые дополнительные задачи, которые необходимо решить здесь же, и тем самым проверить, насколько глубоко освоены теоретические вопросы по теме и практический материал.

3. Самостоятельная работа. В самостоятельную работу студентов входит:

- подготовка к практическому занятию (освоение теоретического материала, подготовка самостоятельных работ, проблемные вопросы);

- выполнение заданий преподавателя;
- знакомство с дополнительной литературой и со статистическими данными по изучаемым проблемам.

Самостоятельная работа студентов является неотъемлемой частью процесса обучения, специфическим педагогическим средством организации и управления самостоятельной деятельностью студентов в учебном процессе.

Самостоятельная работа может быть представлена как средство организации самообразования и воспитания самостоятельности как личностного качества. Как явление самовоспитания и самообразования, самостоятельная работа студентов обеспечивается комплексом профессиональных умений студентов; в частности, умением планировать и осуществлять поиск ответов по широкому кругу вопросов, рационально организовывать свое рабочее место и время.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений.

Самостоятельная работа обеспечивает выполнение ряда функций, к числу которых относятся:

- информационно-обучающая;
- развивающая;
- ориентирующая и стимулирующая;
- воспитательная;
- исследовательская.

Виды самостоятельной работы, реализуемые в рамках данного курса:

- конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;
- проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературы) и подготовка практических заданий, участие в тематических дискуссиях;
- выполнение индивидуальных заданий (рефераты, доклады, сообщения);
- моделирование или анализ конкретных ситуаций, поиск и обоснование альтернативных решений.

С самого начала освоения курса студентам рекомендуется приступить к систематической работе с рекомендованной литературой и методическими материалами в формате заблаговременной подготовки к очередному аудиторному занятию, включая лекционные. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории. Можно отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по данному курсу имеют определенную специфику. Студент обязан пользоваться библиотекой вуза.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Курс MBA по менеджменту / Дэвид Брэдфорд Л., Аллен Коэн Р., Донелон Энни и др.; пер. А. Исаенко, А. Лисовский. – 6-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 507 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/82701.html

2. Daft R.L. Management. – 13th Edition / Richard L. Daft with the assistance of Patricia G. Lane. – Boston (MA): Cengage Learning, 2018.

3. Тромпенаарс Ф., Куберг П.Х. 100 ключевых моделей и концепций управления. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2020. – 640 с. (Оригинал: Trompenaars F., Coebergh P.H. 100+ Management models. How to understand and apply the world's most powerful business tools. – Oxford (UK): Infinite Ideas Ltd., 2014. – xiii, 577 p.)

6.2. Дополнительная литература

4. Коттер Дж. Лидерство Мацуситы: Уроки выдающегося предпринимателя XX века / Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 254 с. – Режим доступа: https://www.iprbookshop.ru/82840.html

5. Келлер С. Больше, чем эффективность: Как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке / Скотт Келлер, Колин Прайс. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 409 с. – Режим доступа: https://www.iprbookshop.ru/82999.html

6. Друкер П. Эпоха разрыва. Ориентиры для нашего меняющегося общества. – М.: Вильямс, 2007.

7. Киган Р. Культура для каждого: как стать организацией осознанного развития / Роберт Киган, Лайза Лейхи при участии Мэттью Миллера, Энди Флеминга и Деборы Хелсин; пер. с англ. Михаила Попова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 318 с.

8. Лалу Ф. Открывая организации будущего / Фредерик Лалу; пер. с англ. В. Кулябиной; [науч. ред. Е. Голуб]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 432 с.

9. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами / Джефф Сазерленд; пер. с англ. М. Гескиной. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 288 с.

10. Шваб К. Четвертая промышленная революция = The fourth industrial revolution: [перевод с английского / Клаус Шваб. – М.: Эксмо, 2018. – 285 с.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

11. Богомолова Т.П., Понуждаев Э.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания). – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245

12. Понуждаев Э.А., Медведев В.П., М.Э. Понуждаева. Управление организационными изменениями (курс лекций, практикум, консультационный курс, тесты): учебное пособие. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 458 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=595819

13. Понуждаев Э.А., Семенова М.Э. Основы менеджмента: учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты). – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2021. – 404 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618660

14. Понуждаев Э.А. Понуждаева М.Э. История управленческой мысли: учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты). – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2021. – 429 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=602412

15. Богомолова Т.П. Краткая история управленческой мысли (в вопросах и ответах) : учебное пособие / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – М.: Директ-Медиа, 2022. – 168 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=688977

6.4. Интернет-ресурсы, справочные материалы

16. https://fortune.com/global500/ (The Fortune Global 500)
17. https://www.bloomberg.com

18. https://www.cia.gov/library/publications/resources (The World Factbook)
19. https://www.cia.gov/library/publications/resources (World Leaders)
20. http://www.imf.org (World Economic Outlook Database)
21. http://interbrand.com (100 best global brands)
22. https://ru.investing.com/
23. https://www.ft.com/ft500 (FT Global 500)
24. https://www.top1000.amr.ru/ (Рейтинг «Топ 1000 российских менеджеров»)
25. http://www.rbc.ru/
26. http://data.worldbank.org (World Bank Open Data)
27. https://brandirectory.com/rankings (Global rankings; Brand rankings by sector and country)
28. https://riarating.ru/ (Топ 100 крупнейших по капитализации компаний России)
29. https://www.forbes.com/list (The Global 2000, The real-time billionaires list, etc.)

6.5. Периодические издания

30. Журнал «Вопросы психологии» / http://www.voppsy.ru/
31. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом» / http://www.mavriz.ru/
32. «Менеджмент в России и за рубежом» / http://www.mevriz.ru/
33. «Психологический журнал» / http://www.ipras.ru/cntnt/rus/institut_p/psihologic.html
34. Журнал «Социологические исследования» (СОЦИС) / http://socis.isras.ru/
35. Журнал «Управление персоналом» / http://www.top-personal.ru/

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:
– специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);
– техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет Microsoft Office2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint);
– экраном для демонстрации презентаций и фильмов;
– учебной доской (маркерной).
Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Московского областного филиала РАНХиГС.
В учебном процессе используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:
– демонстрационный авторский мультимедийный курс в форме презентаций;
– электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (https://www.iprbookshop.ru/); «Юрайт» (https://urait.ru/) «Лань» (URL: https://e.lanbook.com/).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);

4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome и др.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт https://urait.ru/ • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин, содержатся в материалах для проведения занятий лекционного и семинарского типа.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

Разделы рабочей программы дисциплины 2,4,5 и 7 дополнить и изложить в следующей редакции:

2.1. Объем дисциплины

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ): лекции, практические занятия, самостоятельная работа с применением ЭО и ДОТ.

2.3. Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	**Формат проведения**
Лекционные занятия	С применением ЭО и ДОТ
Практические занятия	С применением ЭО и ДОТ
Самостоятельная работа	С применением ЭО и ДОТ
Промежуточная аттестация	С применением ЭО и ДОТ
Формы текущего контроля	**Формат проведения**
Тестирование	В системе дистанционного обучения (СДО)
Выполнение практико-ориентированных заданий	В системе дистанционного обучения (СДО)
Эссе	В системе дистанционного обучения (СДО)
Ответ на практическом занятии, участие в дискуссии	В системе дистанционного обучения (СДО)

Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется согласно размещенному регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

С применением ДОТ проводятся тестирования, выполнение практико-ориентированных заданий, консультирование обучающихся. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

− при проведении занятий лекционного типа (с ДОТ): тестирование (ДОТ);

− при проведении занятий семинарского типа (с ДОТ): опрос (видеоконференция в Microsoft Teams, асинхронный режим, синхронный режим, выполнение письменных работ

в СДО; преподаватель, реализующий дисциплину, определяет самостоятельно планы семинарских занятий;

− при контроле результатов самостоятельной работы студентов (с ДОТ): эссе / тестирование (ДОТ);.

4.1.2. Зачет / экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Зачет / экзамен проводится с использованием электронного обучения с использованием всех возможных средств дистанционного взаимодействия и базы СДО Академии.

4.4. Шкала оценивания.

4.4.1. Шкала оценивания дисциплины

Форма текущего контроля и промежуточной аттестации	Критерии оценивания
Практические занятия (ДОТ)	Критерии оценивания по теме занятия и другие виды текущего контроля: правильность и полнота устного и\или письменного ответа согласно плану семинарского занятия, аргументированность позиции, расчетов и т.д. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Тестирование (ДОТ)	Проводится по каждой теме дисциплины либо применяется итогвое тестирование. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Зачет / экзамен	Критерии оценивания и форма проведения устанавливается разработчиком он-лайн курса

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1. Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям практического (семинарского) типа

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с темой занятия и просмотра размещенных учебных и учебно-методических материалов, привязанных к существующему расписанию занятий и осваивающихся обучающимися в соответствии с этим расписанием, видео-лекций, размещенных в ДОТ. Тщательное продумывание и изучение основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, чтения текстов, выложенных в ДОТ. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

7.1. Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: Лекционные, практические занятия и самостоятельная работа проводятся с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Учебные и учебно-методические материалы размещены в системе дистанционного обучения: https://lms.ranepa.ru. В системе дистанционного обучения https://lms.ranepa.ru. могут быть размещены тексты для использования в рамках практических занятий как с использованием, так и без использования ЭО и ДОТ.

7.2. Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)
менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.О.02 Методы исследований в менеджменте
(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

по направлению подготовки
38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Магистр
квалификация

Очная, заочная
форма обучения

Год набора – 2023 г.

Красногорск, 2022 г.

Автор – составитель:

Савельева М.В. – д.э.н., профессор ИБДА

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
(наименование структурного подразделения)

протокол от 01. 08. 2022 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…… 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……. 5
3. Содержание и структура дисциплины…… 7
4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине…….. 7
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины……... 34
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплие
   6.1. Основная литература……...…….. 41
   6.2. Дополнительная литература…….. 41
   6.3.Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы……... 41
   6.4. Нормативные правовые документы…… 41
   6.5. Интернет-ресурсы……...……... 42
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…. 42

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина «Методы исследований в менеджменте» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

- начинается формирование компетенции ОПК-3 – способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта и профессиональным задачам

Обобщенная трудовая функция	Трудовые функции	Профессиональные задачи	Код этапа	Результаты обучения
- Обеспечение эффективной работы системы управления	- Планирование деятельности подразделения в соответствии со стратегическими целями организации	- разработка стратегий развития организаций и их отдельных подразделений; руководство подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти - организация проведения научных исследований: определение заданий для групп и отдельных исполнителей, выбор инструментария исследований, анализ их результатов, сбор, обработка, анализ и систематизация информации по теме исследования, подготовка обзоров и отчетов по теме исследования	ОПК-2/1	*знания:* - о основных взаимосвязях и закономерностях в механизме функционирования предприятия; - о проблемах развития предпринимательства в рыночных условиях; - о механизмах функционирования бизнеса
				умения: - принимать самостоятельно обоснованные управленческие решения в зависимости от поставленных целей и имеющих ресурсов; - определять направленность и специализацию предприятия; обосновывать выбор организационно-правовой формы предпринимательской деятельности; - определять сферу сотрудничества с возможными партнерами и конкретную форму такого сотрудничества
				навыки: - принятия самостоятельно обоснованные управленческие решений в зависимости от поставленных целей и имеющих ресурсов; - определять направленность и специализацию предприятия; обосновывать выбор организационно-правовой формы предпринимательской деятельности; -определять сферу сотрудничества с возможными партнерами и конкретную форму такого сотрудничества

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.Б.5 «Методы исследований в менеджменте» изучается на 1 курсе, в 2 семестре и общая трудоемкость составляет 2 зачетные единицы.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области менедмента, теории организации, а также на приобретенные ранее умения и навыки применения методов исследования, подбора диагностических методик, исследования организационных проблем.

Дисциплина реализуется параллельно с изучением микроэкономики (продвинутый уровень); управлением инвестиционными ресурсами; управление проектами.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся представлены в табл. 2

Таблица 2.

Количество академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**				
		Всего	**Семестры**			
			1	2	3	4
Очная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:						
лекционного типа (Л)		***16***		***16***		
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***8***		***8***		
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)						
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***48***		***48***		
Промежуточная аттестация	**форма**	***Зачёт***		***Зачёт***		
	час.					
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***72/2***		***72/2***		

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**			
		Всего	**Курсы**		
			1	2	3
Заочная форма обучения					
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:					
лекционного типа (Л)		***4***		***4***	
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)					
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***8***		***8***	
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)					
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***56***		***56***	
Промежуточная аттестация	**форма**	***Зачёт***		***Зачёт***	
	час.	***4***		4	
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***72/2***		***72/2***	

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Методологические основы исследований в менеджменте	10	2				8	Д
Тема 2	Системный подход в менеджменте	10	2				8	О, З
Тема 3	Виды исследований	12	4		2		6	Д, З
Тема 4	Количественные методы исследований в менеджменте	12	2		2		6	Д, З
Тема 5	Методы исследования внешней и внутренней среды организации	10	2		2		6	О, З
Тема 6	Моделирование как метод исследований в менеджменте	8	2				6	Д, З
Тема 7	Качественные методы исследования в менеджменте	10	2		2		6	Д, З
Промежуточная аттестация		2						2
Всего:		**72**	**16**		**8**		**48**	

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), дискуссия (Д), задание (З), тренинговое упражнение (ТУ), деловая игра (ДИ).

Таблица 4.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем
Тема 1	Методологические основы исследований в менеджменте	Сущность научного исследования, социальная роль исследования в рыночной экономике, взаимосвязь управленческих процедур и исследования, основные методологические атрибуты научного исследования. Типы исследований в менеджменте. Фундаментальные и прикладные, количественные и качественные, уникальные и комплексные исследования. Зависимость вида применяемого исследования от организационных факторов: уровня принятия решения, желаемого результата и т.д. Содержание магистерского исследования: теоретическая часть, методологическая часть, практическая часть. Составляющие введения: актуальность, степень разработанности проблемы, цель и задачи исследования, объект и предмет исследования, основные результаты исследования. Основные характеристики магистерского исследования.
Тема 2	Системный подход в менеджменте	Сущность системы, ее основные характеристики, виды. Закрытые и открытые системы. Свойства, характеризующие сущность и сложность систем. Свойства, характеризующие связь системы с внешней средой. Свойства, характеризующие целеполагание системы. Свойства, характеризующие параметры функционирования и развития системы. Системный подход к исследованию организации. Основные принципы системы. Этапы реализации системного подхода в исследовании организации. Системный анализ: анализ и описание принципов построения и работы системы в целом; анализ особенностей всех компонентов системы, их взаимозависимостей и внутреннего строения; установление сходства и различия изучаемой системы и других систем; перенос по определенным правилам свойств модели на свойства изучаемой системы. Черты развития социально-экономических систем.
Тема 3	Виды исследований	Качественные и количественные. Первичные и вторичные. Кабинетные и полевые. Наблюдения и эксперименты. Фундаментальные и прикладные. Уникальные и комплексные. Критерии классификации исследований: участие персонала в их проведении, организованность, цель исследования, информационное обеспечение, ресурсы, время.

Тема 4	Количественные методы исследований в менеджменте	Понятие эффективности исследования и основные факторы ее формирования. Исследовательский потенциал управления. Принципы обеспечения эффективности исследований в менеджменте. Ключевые понятия. Эффективность и результативность. Показатели эффективности и результативности. Экстраполяция трендов. Метод скользящей средней для разработки прогноза. Статистические методы исследования: статистическое наблюдение; сводка и группировка материалов статистического наблюдения; абсолютные и относительные статистические величины; вариационные ряды; выборка; корреляционный и регрессионный анализ; ряды динамики. Методы математического программирования в исследованиях систем управления.
Тема 5	Методы исследования внешней и внутренней среды организации	STEP-анализ: история появления, оценка факторов, факторы, влияющие на развитие организации, разработка рекомендация на основе оценки факторов. SWOT-анализ: сущность, матрица SWOT, приоритизация факторов, разработка стратегических мер на основе результатов анализа.
Тема 6	Моделирование как метод исследований в менеджменте	Сущность моделирования. Понятие бизнес-моделирования и бизнес-процесса. Виды бизнес-процессов. Цели моделирования бизнес-процессов. Сущность модели бизнес-процесса. Этапы моделирования. Свойства моделей бизнес-процессов. Виды моделирования бизнес-процессов. Принципы и методы моделирования. Пример моделирования бизнес-процессов. Примеры моделирования случайных процессов методом Монте-Карло. Преимущества и недостатки моделирования как метода исследования в менеджменте.
Тема	Качественные методы исследования в менеджменте	Сущность, достоинства и недостатки. Характеристики методов экспертных оценок. Методы коллективной работы экспертной группы. Мозговой штурм: сущность и алгоритм осуществления. Метод совещаний. Деловые игры. Метод сценариев. Метод «суда». Дерево целей. Морфологический анализ: сущность. Сбор индивидуальных мнений экспертов. Метод Дельфи: сущность и этапы реализации. Интервью. Анкетный опрос.

4. Фонд оценочных средств по дисциплине

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Методы стратегических исследований» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся:

опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), реферат (Р), дикуссия (Д), задание (З)

4.1.2. Промежуточная аттестация проводиться в форме зачета с оценкой.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Тема 1 « Методологические основы исследований в менеджменте»

Дискуссия. Вопросы к обсуждению:
- Сущность научного исследования;
- Социальная роль исследования в рыночной экономике;
- Взаимосвязь управленческих процедур и исследования;
- Основные методологические атрибуты научного исследования. Типы исследований в менеджменте.

Тема 2 «Системный подход в менеджменте»

Опрос:

Раскройте сущность и содержание системы, ее основные характеристики, виды.

Дайте хаарктеристику закрытым и открытым системам.

Раскройте сущность и содержание кривой производственных возможностей и роль альтернативных издержек в принятии управленческих решений.

Опрос:

Свойства, характеризующие сущность и сложность систем. Свойства, характеризующие связь системы с внешней средой.

Задание: Разработка модели реализации предпринимательской идеи субъектами предпринимательской деятельности

Разработайте и обоснуйте выбор типа стратегии (корпоративная, деловая, функциональная) развития предприятия в совремнных условиях.

Тема 3 «Виды исследований»

Дискуссия:

Вопросы к обсуждению:
- Качественные и количественные исследования;
- Первичные и вторичные исследования;
- Кабинетные и полевые исследования;
- Фундаментальные и прикладные;
- Уникальные и комплексные;
- Наблюдения и эксперименты.

Задание:

На занятии разрабатываются критерии классификации исследований: участие персонала в их проведении, организованность, цель исследования, информационное обеспечение, ресурсы, время.

Тема 4 «Количественные методы исследований в менеджменте»

Дискуссия. Вопросы к обсуждению:
- Понятие эффективности исследования и основные факторы ее формирования.
- Исследовательский потенциал управления.
- Принципы обеспечения эффективности исследований в менеджменте.
- Ключевые понятия.
- Эффективность и результативность.

- Экстраполяция трендов.

Выполнение заданий.

На занятии студенты по группам выполняют практические задания по разработке и обосновании показатеейи эффективности и результативности

Опрос.

- Статистические методы исследования;
- Статистическое наблюдение;
-Сводка и группировка материалов статистического наблюдения;
- Абсолютные и относительные статистические величины;
- Вариационные ряды; выборка;
- Корреляционный и регрессионный анализ;
- Ряды динамики;
- Методы математического программирования в исследованиях систем управления.

Тематика эссе по вопросу «методы исследований в менеджменте»:

- Методы стратегических исследований в системе экономических наук.
- Роль и задачи управленческой экономики в подготовке специалистов управленческого профиля.
- Спрос и величина спроса.
- Индивидуальный и рыночный спрос.
- Факторы спроса.
- Функция спроса.
- Закон спроса и кривая спроса.
- Эффекты Гиффена, Веблена.
- Предложение и величина предложения.
- Функция предложения.
- Закон предложения.
- Изменение предложения и величины предложения.
- Взаимодействие спроса и предложения.
- Понятие рыночного равновесия, равновесной цены и равновесного количества.
- Излишек потребителя.
- Излишек производителя.
- Регулирование рынка.
- Влияние налогов и субсидий на равновесную цену и равновесное количество. Административный контроль над ценами и рыночный механизм.

Тема 5 «Методы исследования внешней и внутренней среды организации»

Опрос:

- STEP-анализ: история появления, оценка факторов, факторы, влияющие на развитие организации, разработка рекомендация на основе оценки факторов.
- SWOT-анализ: сущность, матрица SWOT, приоритизация факторов, разработка стратегических мер на основе результатов анализа.

Задание:

Разработка матриц STEP-анализа и SWOT-анализ

Тема 6 «Моделирование как метод исследований в менеджменте»

Дискуссия:

Вопросы к обсуждению:

- Сущность моделирования;
- Понятие бизнес-моделирования и бизнес-процесса;
- Виды бизнес-процессов;
- Цели моделирования бизнес-процессов.

Выполнение заданий.

На занятии студенты по группам выполняют практические задания по примерам моделирования бизнес-процессов, обосновывая преимущества и недостатки моделирования как метода исследования в менеджменте.

Тема 7 «Качественные методы исследования в менеджменте»

Дискуссия:

Вопросы к обсуждению:

- Сущность, достоинства и недостатки качественных методов исследования в менеджменте;
-

Выполнение заданий.

На занятии студенты по группам выполняют практические задания по составлению программ исследования с применением методов экспертных оценок, методов коллективной работы экспертной группы, мозгового штурма, метода совещаний, деловой игры, метода сценариев, метода «суда», дерева целей метода Дельфи, интервью, анкетный опрос.

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Методы стратегических исследований» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Для оценки второго этапа освоения компетенции ОПК-3/1 используются следующие материалы:

- Для проверки знаний - вопросы.
- Для проверки умений - тесты.
- Для проверки навыков практического применения методов деловой коммуникации – практико-ориентированные задания.

Перечень вопросов к зачету

1. Сущность стратегического управления.
2. Понятия «внешняя» и «внутренняя» среда организации и их основные компоненты.
3. Анализ внешней среды организации.
4. Анализ внутренней среды организации.
5. Методы стратегического анализа среды.
6. SWOT-анализ (этапы осуществления, матрица).
7. Миссия организации (условия и факторы ее формирования).
8. Цели организации, их особенности и виды.
9. Понятие «стратегия организации», ее особенности.
10. Уровни стратегии (корпоративная, деловая, функциональная и операционная).
11. Стратегии концентрированного и интегрированного роста.
12. Стратегия диверсифицированного роста и стратегия сокращения.
13. Рыночная стратегия фирмы.
14. Выбор стратегии фирмы.
15. Модель чистой конкуренции и олигополия.
16. Монополистическая конкуренция и монополия.
17. Конкурентные стратегии по М.Портеру.
18. Задачи и стадии реализации стратегии.
19. Стратегические изменения фирмы.
20. Мероприятия и методы, способствующие успеху стратегических изменений.
21. Стили руководства в проведении стратегических изменений.
22. Задачи и структура стратегических изменений.
23. Понятие «жизненного цикла продукта». Фазы жизненного цикла. Влияние ЖЦП на стратегические решения.
24. Продуктовая стратегия фирмы.
25. Матрица Бостонской консультативной группы.
26. Модель консалтинговой компании Артур Д. Литтл (ADL/LC).
27. Выявление ключевых факторов успеха (КФУ).
28. Организационная культура фирмы (содержание, факторы, виды).
29. Организационная культура фирмы и ее стратегия.
30. Определения стратегии по Г. Минцбергу.
31. Принципы и система стратегического управления.
32. PEST-анализ внешней среды организации.
33. Анализ стратегических факторов внешней среды организации.
34. Анализ жизненного цикла организации.
35. Процесс разработки стратегии.
36. Формирование стратегии фирмы.
37. GAP-анализ в разработке стратегии организации.
38. Стратегия и конкурентное преимущество.
39. Конкурентный анализ в разработке стратегии организации.
40. Анализ конкурентных преимуществ товара и фирмы.
41. Базовые стратегии роста организации.
42. Сущность отраслевых стратегий и пути их реализации.
43. Портфельный анализ.
44. Разработка стратегии роста с использованием матрицы Ансоффа «товар – рынок».
45. Разработка стратегии роста с использованием матрицы БКГ.
46. Система бизнес-стратегий: модель GE-McKinsey (матрица «Дженерал Электрик – «МакКинзи»).
47. Метод сценарного моделирования.
48. Методика использования слабых сигналов.

49. Система стратегического контроллинга.
50. Выбор организационной структуры, соответствующей принятой стратегии.

Тест по дисциплине

1. Характерные особенности стратегических решений:
инновационны по своей природе
направлены на решение конкретных задач
неопределенны по своей природе
субъективны по своей природе
объективны по своей природе
множество альтернатив вполне определено

2. Наиболее часто повторяющаяся ошибка при реализации новой стратегии
отсутствие необходимых ресурсов
неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование
плохое знание внешнего рынка
новая стратегия автоматически налагается на старую структуру

3. Факторы, которые включает в себя понятие стратегического менеджмента:
организационные
социальные
экономические
правовые
политические
исследования ситуации и развития компании

4. Руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а скорее, чувство основной цели фирмы – это …
политика
тактика
миссия
видение
план

5. Стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления – бюджетирования, перспективного и стратегического планирования.
да
нет

6. Важнейшие вопросы, в ответе на которые заключается сущность стратегического менеджмента:
в каком положении предприятие находится в настоящее время
какие конкуренты имеют более сильные позиции по отношению к предприятию
реальны ли установленные цели
в каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет
каким способом достигнуть желаемого

7. Перефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет: «Стратегическое планирование — это управление по планам, а стратегический менеджмент – это управление по…»
ориентирам
целям
программам
результатам
проектам

8. Определите последовательность этапов в развитии корпоративного управления:
1. бюджетирование

2. долгосрочное планирование
3. стратегическое планирование
4. стратегический менеджмент

9. Основные различия между стратегическим управлением на коммерческом предприятии и в государственном учреждении
на коммерческом предприятии можно организовать стратегическое управление, а в государственном учреждении — нельзя
на коммерческом предприятии есть миссия, а в государственном учреждении ее нет
различий нет
имеются различия в способах формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности

10. Функциональный анализ внешней среды деятельности предприятия должен проводиться …
собранием акционеров
планово-экономической службой
службой маркетинга
генеральным директором
бухгалтерией

11. К числу стратегических решений можно отнести:
реконструкцию предприятия
внедрение новой технологии
пересмотр условий поставки
выход на новые рынки сбыта
приобретение, слияние предприятий
внедрение новой системы мотивации персонала
пересмотр критериев итогового контроля качества продукции

12. Высший уровень стратегического менеджмента — … уровень.
деловой
корпоративный
функциональный

13. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом
военные стратеги и мыслители
философы древности и военные стратеги
немецкие военные стратеги
китайские философы

14. Характеристики, которыми должны обладать цели, согласно принципа SMART:
приемлемость
измеримость
определенность во времени, сроках достижения
достижимость
гибкость
сопоставимость
взаимная поддержка
конкретность
согласованность

15. По очередности достижения цели делятся на …
большие и малые

краткосрочные, промежуточные и долгосрочные
конкурирующие, независимые и дополнительные
экономические и неэкономические

16. Цель организации – это …
философия и предназначение, смысл существования организации
предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должны быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки
конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремиться добиться группа, работая вместе

17. Решающее из восьми ключевых пространств установления целей
положение на рынке
инновации
производительность
ресурсы
доходность (прибыльность)
управленческие аспекты
персонал: выполнение трудовых функций и отношение к работе
социальная ответственность

18. Уровень целеобразования, который, по мнению А.И. Пригожина, соответствует реактивный (приспособительный) стиль управления
телеономия
целенаправленному
целеустремленному

19. Строительство или приобретение новых магазинов и складских помещений, реконструкция или модернизация действующих магазинов, формирование эффективного портфеля финансовых инструментов и т.п. – это … цели.
маркетинговые
финансово-экономические
инвестиционные
инновационные
организационные

20. Стадии жизненного цикла, на которых используется стратегическая модель развития предприятия «ускоренный рост»
рождение
детство
юность
ранняя зрелость
окончательная зрелость (стабильность)
старение

21. Определение миссии в узком понимании О.С. Виханского
предназначение организации, определение ее роли в обществе, экономике
цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде. Миссия является комплексной целью, она включает как внутренние, так и внешние ориентиры деятельности фирмы
сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация
четко выраженная общая цель деятельности организации

22. Элементы, которые, по мнению Э.А. Уткина, должна включать миссия организации
описание продуктов
основные заинтересованные группы
характеристика рынка
цели организации

стратегическое намерение или видение
технология
внутренняя концепция
внешний образ компании, ее имидж

23. Оценка стоимости стратегических программ элементным методом предполагает …
сравнение с аналогичными программами, реализовывавшимися в прошлом на самой фирме или со стоимостью аналогичных программ, реализуемых конкурентами
калькуляцию затрат на каждый из видов работ, входящих в программу
выделение элементов затрат по их видам в целом по программе

24. Понимание термина «угрозы и возможности»
в буквальном смысле
анализ угроз и возможностей — это стандартная процедура в стратегическом управлении
обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде
художественный образ

25. Перед началом анализа в распоряжении организации находится достаточно много информации, часть которой не понадобится в дальнейшем. Своеобразные «фильтры», позволяющие отсеивать ненужную информацию:
технология
цели
стратегия
миссия

25. Кто предлагает рассматривать внимание менеджера как ограниченный ресурс, влияющий на процесс принятия управленческих решений.
М.Портер
Г. Саймон
Б. Карлофф
П. Друкер

26. Кто предложил модель пяти сил конкуренции в отрасли
Б. Карлофф
М.Портер
Г. Саймон

27. Составляющие внешней среды
микроокружение
мегаокружение
макроокружение
миниокружение

28. SWOT-анализ включает …
анализ возможностей организации и вероятных угроз
анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами
анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков
все отмеченное выше

29. Различия STEP и SWOT анализов:
SWOT анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации
предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда
SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ — ее возможностей и внешних угроз

30. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что …
окружение не будет изменяться

в окружении не будет происходить качественных изменений
в окружении постоянно будут происходить изменения

31. Исходный этап процесса стратегического управления
анализ среды
определение миссии фирмы
определение целей фирмы
выработка стратегий поведения фирмы на рынке

32. Общеметодологические принципы, которые должны лежать в основе анализа среды деятельности предприятия
принцип конкурентоспособности
динамический принцип и принцип сравнительного анализа
метод наблюдения
системный подход
принцип учета специфики предприятия
сравнительный подход
комплексный анализ

33. Стратегическая зона хозяйствования — это …
зона наибольшего хозяйственного риска
перспективный сегмент рынка
сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход
свободная экономическая зона

34. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам … ранга.
высокого
низкого
среднего

35. Конкуренция между городами возникает по поводу …
привлечения квалифицированных кадров
привлечения капиталов
привлечения капиталов и кадров
продажи продукции, производимой на территории данных городов

36. Центральная компетенция — это …
компетенция чиновников центральных министерств и ведомств
компетенция управленческого персонала фирмы
компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции
уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом

37. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?
сильные стороны
слабые стороны
возможности
угрозы

38. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это …
STEP – анализ
SWOT- анализ
управленческий анализ»
проблемный анализ

39. SWOT-анализ происходит на … ступени ситуационного анализа.
1-й
2-й
3-й
4-й
5-й

40. Форма представления результатов ситуационного анализа включает:
мнения специалистов
анализ конкурентной силы
таблица профиля среды организации
главные стратегические действия (проблемы), которые компания должна учесть
индикаторы стратегической деятельности
публикации по проблемам организации
заключение относительно конкурентной позиции +
матрица «Внутренние сильные стороны – внутренние слабости, внешние благоприятные возможности – внешние угрозы»

41. Принцип, позволяющий исключить из рассмотрения факторы внутренней среды предприятия, не оказывающие влияния на его взаимоотношения с внешней средой
«Бритва Якокка»
«Бритва Оттава»
«Бритва Оккама»
«Бритва Джилетт»

42. Основные виды деятельности в цепочке ценностей:
материально-техническое обеспечение
продажи
закупки
управление людскими ресурсами
производство
коммуникации
анализ конкурентоспособности

43. Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика организации
уровень специализации поставщика
концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами
темпы инфляции и нормы налогообложения
последовательность в разработке продуктов
рост доходов ниже среднего

44. Характеристики корневых компетенций фирмы:
они должны предоставлять возможность создавать особую ценность для потребителя
их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам
они могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках
это знания, умения и положение фирмы на рынке
это совокупность определенных ключевых факторов успеха
все перечисленные
правильных ответов нет

45. Элементы интегральной модели организации, по мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона, не подходящие к формированию внутренней среды организации:
цели
бизнес-процессы
технология
люди
миссия
власть

стратегия
культура организации
структура

46. Критерии успешной стратегии

соответствие среде
конкурентное преимущество
эффективность
полнота охвата всех ключевых аспектов деятельности
внутренняя согласованность составляющих
допустимая степень риска
гибкость

47. Стратегия управления персоналом относится к … стратегиям.

функциональным
базовым
корпоративным
отраслевым

48. Классификационные признаки систематизации стратегий

стадия жизненного цикла отрасли
относительная сила отраслевой позиции организации
организационная структура управления
степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе
базовая концепция достижения конкурентных преимуществ
уровень принятия решений
все перечисленные
правильных ответов нет

49. Базовые стратегии:

стратегия роста
стратегия сокращения
стратегия достижения конкурентных преимуществ
комбинированная стратегия
стратегия лидера

50. Критерии действительно эффективной стратегии фирмы:

ментальная правильность выбираемой (разрабатываемой) стратегии
ситуационность
уникальность
будущая неопределенность как стратегическая возможность
гибкая адекватность
системность
взаимодополняемость

51. Стратегия конкурентного поведения последователя за лидером предполагает …

активную атаку на лидера
ведение интенсивной конкурентной борьбы
реализацию стратегий инноваций
охрану своей доли рынка, удержание своих клиентов

52. Основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке:

лидерство в минимизации издержек
стратегии поведения в конкурентной среде
специализация в производстве продукции
фиксирование определенного сегмента рынка и концентрация усилий фирмы на этом рыночном сегменте

53. Интегрированный рост организации предполагает …

развитие продукта (его совершенствование или создание нового)

реализацию технологически новой продукции на существующих рынках
реализацию технологически новой продукции на новых рынках
получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо за конкурентами

54. Стратегия минимизации издержек (лидерства по издержкам) нацелена на …
обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами
приданию продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов
наем и тренинг такого персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов
более выгодного имиджа организации, рекламной марки продукта (то есть брэнда)

55. Организационные уровни пирамиды разработки стратегии для диверсифицированной компании:
корпоративный
бизнес-стратегии
функциональные стратегии
операционные стратегии
все перечисленные
правильных ответов нет

56. Выделите наиболее значимые факторы, влияющие на стратегию компании:
экономические, социальные, политические, юридические, экологические
условия конкуренции, общая привлекательность отрасли
возможности и угрозы
общие ценности и корпоративная культура
личные амбиции, этические принципы высшего руководства компании
сильные и слабые стороны компании, компетенции и конкурентные возможности
все перечисленные
правильных ответов нет

57. Организационные уровни пирамиды разработки стратегии для однопрофильной компании:
корпоративный
бизнес-стратегии
высший уровень иерархии
функциональные стратегии (НИОКР, производство, маркетинг, финансы, персонал и др.)
средний уровень иерархии;
операционные стратегии
низший уровень иерархии

58. Цели объединения компаний в стратегические союзы:
сотрудничество в сфере технологий
создание новых товаров
увеличивает окупаемость инвестиций, гибкость и адаптационные возможности компании
совместное формирование новой компетенции
обладает реальной возможностью эффективно управлять общими и административными издержками при увеличении количества звеньев цепочки ценностей
все перечисленные
правильных ответов нет

59. Для компании целесообразно использование стратегии вертикальной интеграции когда она …
создает конкурентное преимущество
повышает эффективность стратегически важных видов деятельности
устранение пробелов в технических или производственных навыках и опыте

выход на рынок с помощью совместных маркетинговых проектов
все перечисленные
правильных ответов нет

60. Стратегическая цель компании, реализующей стратегию лидерства по издержкам
большая доля рынка
чувствительные к потребительской ценности покупатели
узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом

61. Стратегия первопроходца приносит успех, если …
первопроходец получает уникальный имидж и репутацию у покупателей
устранение пробелов в технических или производственных навыках и опыте
в новых технологиях, каналах сбыта и новых поколениях комплектующих
способствует созданию абсолютного преимущества по издержкам
потребности покупателей и способы использования товара разнообразны
публичные заявления руководства компании свидетельствуют о намерении любой ценой сохранить свою долю рынка
первые покупатели сохраняют сильную приверженность компании, совершая повторные покупки
обеспечивает захват незанятых пространств, что затрудняет воспроизведение стратегии конкурентами

62. Отличительная черта ассортимента компании, реализующей стратегию широкой дифференциации
качественная базовая модель товара в нескольких модификациях
большое количество модификаций продукта, широкий выбор, упор на дифференцирующие свойства
диапазон качества от среднего до высокого, количество модификаций от нескольких до многочисленных

63. Тип конкурентного преимущества, который достигается компанией при реализации стратегии оптимальных издержек
лидерство по издержкам
предложение продукции, отличной от продукции других конкурентов
больше потребительской ценности за ту же цену
лидерство по издержкам в обслуживаемой нише рынка
придание товару специфических свойств, ценных в глазах покупателей данного сегмента

64. Стратегическая цель компании, реализующей стратегию широкой дифференциации
большая доля рынка
чувствительные к потребительской ценности покупатели
узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом

65. Приоритеты в маркетинге компании, которая реализует сфокусированные стратегии на базе низких издержек и широкой дифференциации
придание товару тех свойств, за которые потребитель согласен платить; повышение цены товара для покрытия издержек дифференциации
попытка представить как преимущество те свойства товара, которые обеспечивают низкие издержки
анализ уровня удовлетворения потребителей набором свойств и характеристик товара, соответствующих вкусам и/или специфическим потребностям сегмента
снижение цены ниже уровня конкурентов на аналогичные товары или сохранение цены на уровне конкурентов с приданием товару дополнительных свойств

66. Стратегическая цель компании, реализующей сфокусированные стратегии на базе низких издержек и широкой дифференциации:
большая доля рынка

чувствительные к потребительской ценности покупатели
узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом

67. Условия, в которых целесообразно компании выбирать стратегию лидерства по издержкам
существует сильная конкуренция по цене
стандартный или предназначенный для широкого потребителей товар
потребности покупателей и способы использования товара разнообразны
отрасль отличается стремительностью технологических и инновационных процессов, и конкуренция идет по быстро меняющимся свойствам товара
новички на рынке снижают цены для привлечения покупателей и создания клиентской базы

68. Стратегическая цель компании, реализующей стратегию оптимальных издержек
большая доля рынка
чувствительные к потребительской ценности покупатели
узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом

69. Стратегические риски для быстро растущих компаний:
попытки компании достичь преимущества одновременно по издержкам, за счет дифференциации и на основе сфокусированной стратегии
запаздывание в адаптации своих компетенций
концентрация на получение краткосрочной прибыли
попытка гарантировать конкурентное преимущество в сферах бизнеса и товарных группах будущего
концентрация усилий на среднесрочных и долгосрочных стратегических инициативах
создание избыточных мощностей
недостаточно быстрое и значительное сокращение издержек

70. Стратегии для компаний – преследователей
наступательная стратегия для захвата доли рынка
стратегия активной обороны
стратегия превосходящего качества
стратегия роста за счет поглощения конкурентов
стратегия специализации
стратегия отличительного имиджа
стратегия демонстрации силы
завоевание лидерства по издержкам

71. Стратегии выхода из кризиса:
распродажа части активов для получения наличных средств и спасения оставшейся части бизнеса
устранение пробелов в технических или производственных навыках и опыте
пересмотр текущей стратегии
придание товару тех свойств, за которые потребитель согласен платить; повышение цены товара для покрытия издержек дифференциации
принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов
сокращение издержек
все перечисленные
правильных ответов нет

72. Стратегии компаний в сегментированных отраслях
создание стандартных подразделений компании
завоевание лидерства по издержкам
товарная специализация
потребительская специализация

географическая специализация
стратегия активной обороны
стратегия превосходящего качества
стратегия отличительного имиджа
стратегия активной обороны

73. Наиболее эффективные стратегии в формирующихся отраслях

стратегия инноваций
совершенствование деятельности (значительные изменения в управлении, улучшение качества выпускаемой продукции)
захват наиболее емкой потребительской ниши, чтобы таким образом использовать эффект масштаба и успешно противодействовать конкурентам
стратегия «снятия сливок»
поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося спроса
стратегия формирования фирменной торговой марки (бренда)
стратегия «сбора урожая» (управляемого сокращения инвестиций с целью максимизации потока доходов)
стратегия прямой атаки на лидера или неотступного следования за ним
дезинформации конкурентов, способствование их массовому выходу из отрасли

74. Стратегические риски в зрелых отраслях:

попытки компании достичь преимущества одновременно по издержкам, за счет дифференциации и на основе сфокусированной стратегии
запаздывание в адаптации своих компетенций
концентрация на получение краткосрочной прибыли
попытка гарантировать конкурентное преимущество в сферах бизнеса и товарных группах будущего
концентрация усилий на среднесрочных и долгосрочных стратегических инициативах
создание избыточных мощностей
недостаточно быстрое или недостаточно значительное сокращение издержек

75. Оптимальные варианты конкурентных стратегий на динамичных рынках:

реагирование на изменения
прогнозирование изменений
сужение номенклатуры производимой продукции, чтобы максимально использовать эффект масштаба
управление изменениями рынка
наступательная стратегия для захвата лидерства в отрасли
поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося спроса

76. Конкурентные стратегии для зрелых отраслей:

ассортимента и количества товарных групп
оптимизация цепочки ценности
поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося спроса
стратегия «снятия сливок»
снижение издержек
сужение номенклатуры производимой продукции, чтобы максимально использовать эффект масштаба
наращивание усилий по продвижению
выход на международные рынки

77. Стратегии для компаний в отраслях на этапе на этапе застоя или спада – это …

сфокусированная стратегия для завоевания самых перспективных сегментов отрасли
стратегия «снятия сливок»
отчетливая дифференциация товара за счет улучшения его качества и обновления
расширение рынка для получения более высокой прибыли
стратегия снижения издержек, завоевание отраслевого лидерства по издержкам

стратегия «сбора урожая» (управляемого сокращения инвестиций с целью максимизации потока доходов)

78. Стратегии для компаний – лидеров отрасли

наступательная стратегия
стратегия активной обороны
стратегия демонстрации силы
стратегия роста за счет поглощения конкурентов
стратегия специализации
стратегия превосходящего качества
стратегия отличительного имиджа

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ЗАДАНИЯ по теме № 1

Практическая ситуация.

Программа развития ООО Лебедянское

Обеспечить:

- устойчивый рост объемов во всех отраслях деятельности;
- без убыточную работу всех отраслей деятельности;
- активизацию закупок сельскохозяйственной продукции

Стоить свою работу в соответствии с заключенными соглашениями с местными органами власти и управления в соответствии с законом РФ «О потребительской кооперации (потребительских обществах и союзах) в РФ», при реализации мер государственной поддержки потребительскую кооперации, указанных в постановлении правительства РФ от 24 января 1994 года № 24. «Вопросы потребительской кооперации РФ» (Собрание актов президента и правительства РФ, 1994 №5 статья №35)

Экономика и финансы.

Для обеспечения удовлетворения сельского населения в продовольственных и промышленных товаров и обеспечения рентабельности работы довести розничный товарооборот не менее:

В 2015 г. 36000т.р.
В 2016 г. 44800т.р.
В 2017 г. 50000т.р.
В 2018 г. 55000т.р.

Обеспечить объем заготовок сельскохозяйственного и вторичного сырья:

В 2015 г. 6360т.р.
В 2016 г. 6500т.р.
В 2017 г. 7000т.р.
В 2018 г. 7700т.р.

Выработать товаров народного потребления:

В 2015г. 3980т.р.
В 2016г. 4030т.р.
В 2017г. 4500т.р.
В 2018г. 5000т.р.

Довести удельный вес собственных источников товарных ресурсов в розничном товарообороте:

В 2015г. до 30%
В 2016г. до 30%
В 2017г. до 35%
В 2018г. до 37%

Для создания источника оборотных средств сокращения потребности в кредитах, усилить организационную работу по кооперированию граждан и пае населению, увеличив в 1.5 раза к 2016 году средний паевой взнос на одного пайщика привлечения заемных средств населения и работников потребкооперации.

Обеспечить оборачиваемость заемных средств не менее 2 раз в месяц. Проводить целенаправленную работу по ускорению товарооборачиваемости и нормализации товарных запасов.

Определить источник покрытия убытков планово убыточных магазинов в отдельных и мало населенных пунктах (льготы по налогам, прибыль от деятельности рынка). Не допускать превышения установленного планового размера убытка.

Не допускать отвлечения оборотных средств в дебиторскую задолженность.

Использовать механизм внутреннего хозрасчета для обеспечения финансовой устойчивости, режимы экономии затрат по магазинам.

Сократить уровень издержек обращения по торговли на 2%, заготовках 1%, в общественном питании на 3%.

Внедрить разработанную систему мер обеспечения экономии и бережливости в хозяйственной деятельности.

Торговая деятельность

Для полного удовлетворения потребностей сельского населения в товарах проводить целенаправленную работу по совершенствованию форм торговли бесперебойному наличию в продаже товаров за счет чего обеспечить пророст розничного товарооборота:

в 2015г в 1.6 раза, за счет совершенствования структуры товара оборота, увеличить объем продажи быстро оборачиваемых и высокодоходных групп товаров, довести удельный вес продажи:

Мороженого не менее 3%
Рыба 5%
Мясо 8%
Плодов и фруктов 5%
Строительных материалов 3%
Электро- товаров 3%

С учетом сезонности спроса расширить ассортимент не продовольственных товаров и довести удельный вес их продажи в общем, товарообороте не менее 15-16%.

Проводить гибкую ценовую политику с учетом изменения коньюктуры рынка покупательского спроса, потока покупателей.

В целях удешевления стоимости товаров и конкурентности на рынке, изыскивать и налаживать долгосрочные партнерские отношения непосредственно с поставщиками, изготовителями.

Проводить целенаправленную работу по ускорению товарооборачиваемости и нормализации товарных запасов, перемещая их между розничными торговыми предприятиями. Довести товарооборачиваемость по продовольственным товарам до 12 дней, по не продовольственным товарам 38 дней.

Используя активные формы торговли обеспечить объемы розничного товарооборота за счет:

А). Еженедельные организации базаров в количестве 4 а/м до 240 т.р.

Б). Организации еженедельных выездов 2 авто магазинов в отдаленных и мало населенных селах до 200т.р.

Гибко реагировать на изменения покупательского потока населения, исходя из местных условий, путем пересмотра режима работы предприятий.

В целях обеспечения стабильной, устойчивой работы, повышения доли собственных оборотных средств установить жесткий контроль со стороны специалистов всех служб за издержками обращения, за расходованием денежных средств на текущий и капитальный ремонт и капитальный ремонт, приобретения основных средств, оборудования, инвентаря. Сократить издержки обращения всего на 120т.р.

В том числе:

А) транспортные расходы на 0,3%
Б) расходы по содержанию зданий на 0,01%
В) расходы по сбору выручки на 0,01%

Для улучшения финансового состояния осуществить перевод всех розничных торговых предприятий с объемом деятельности с выше 20 т.р. на внутренний хозрасчет. Обеспечить при этом материальную заинтересованность работников, увязав уплату и премирование с конечным результатом.

Завершить работы по газификации объектов.

С целью получения оперативных сведений для эффективного управления кооперативным хозяйством внедрить компьютеризацию бухгалтерского и статистического учета по специально разработанной программе.

Общепит

1. За счет совершенствования организации торгового процесса в предприятии общественного питания, более полного охвата потребителей различными формами обслуживания обеспечить валовой товарооборот не менее

В 2015г. 1800т.р.

2. Довести долю выпечки продукции собственного производства не менее 75%
3. Для выполнения объемов по выпуску продукции собственного производства расширить и обновить ассортимент вырабатываемых кулинарных, кондитерских изделий, полуфабрикатов.

Обеспечить выработку:

Сало	70цн.
Полуфабрикатов	250т.р.
Кулинарные	200т.р.
Кондитерские	800т.р

4. С целью более полного удовлетворения сельского населения в продукции собственного производства довести удельный вес отпуска в розничную торговую сеть продукции не менее 40%.
5. Изыскивать и расширять рынки сбыта выработанной продукции.
6. Повысить эффективность использования технологического оборудования в кондитерском цехе и получить прирост объемов т/об за счет повышения производительности труда. Довести нагрузку на жарочный шкаф до 140 кг в смену.

Производство

Увеличить объем производства народного потребления на 29,8% в том числе производство хлеба на 1,2%, кондитерских изделий в 2,5 раза.

Отремонтировать неработающие хлебопекарные печи.

В Агрономской хлебопекарне	1шт.
В Куйманской хлебопекарне	1шт.

Внедрять более совершенные способы приготовления теста. Установить расстоечные камеры в Агрономской и Куйманской хлебопекарнях.

Расширить ассортимент булочных изделий до 30 наименований.

Довести производство кондитерских изделий в месяц:

Печенья	1тн.
Пряники	2тн.
Сухарики	2тн.
Палочки, Бублики	0,2тн.

Осуществить расфасовку хлебобулочных и кондитерских изделий.

Разрабатывать и внедрять в производство высокодоходные виды хлебобулочных и кондитерских изделий.

Освоить выпуск бубликов, хлебных палочек, сахаристых кондитерских изделий.

Ответьте на следующие вопросы, сформулируйте следующие цели:

1.Раскройте содержание целей организации. Как они характеризуют систему управления?

2.Определите количественные и качественные цели?

3.Сформулируйте глобальную цель и цели функционирования организации.

4.Постройте древо целей.

3.Контроль: подготовить текст для сдачи на проверку.

4. Задание на дом: (вариативно) доработать результаты практической работы.

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ЗАДАНИЯ по теме № 2

Ситуация

Устав ОАО «Ле Маз».

Устав Открытого Акционерного Общества «Лебедянский машиностроительный завод» разработан в соответствии с Федеральным Законом Российской Федерации «Об акционерных обществах».

Открытое Акционерное Общество «Лебедянский машиностроительный завод» (в дальнейшем именуемое «Общество») учреждено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации «об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, в акционерные Общества» от 1 июня 1992 года №721, зарегистрировано Постановлением Главы администрации №357 от 30.10.1992 года. С присвоением номера государственной регистрации №89.

Правовое положение Общества определяется Гражданским кодексом РФ, Федеральным Законом «Об акционерных Обществах» (далее Закон) и настоящим Уставом.

В случае изменения норм действующего законодательства, настоящий Устав действует в части не противоречий их императивным нормам.

По вопросам не нашедшим отражение в настоящем Уставе Общество руководствуется действующим законодательством.

Статья 1.

Наименование и местонахождение общества.

1.1 Полное официальное наименование Общества – открытое Акционерное Общество «Лебедянский машиностроительный завод». Сокращённое фирменное наименование – ОАО «ЛеМаз».

1.2 Местонахождение Общества – 399611, г. Лебедянь, Липецкой области, ул. Машиностроителей, дом №1, телетайп 101425 ЛеМаз, факс (07466) 5-40-14, телекс 101125 YFL RU, телефон 5-04-07. E-mail: lemazagw – li, li pet sk. Su.

Статья №2.

Юридический статус общества

1.1. Общество является: открытым Акционерным Обществом, юридическим лицом, коммерческой организацией. Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени осуществлять имущественные и личные неимущественные права, быть истцом и ответчиком в суде, нести гражданские права и гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых отдельных видов деятельности, требующих специального разрешения при наличие лицензии. Общество имеет круглую печать по своим полным фирменным наименованиям с указанием, места нахождения, штампы, бланки, фирменный знак (символику), банковские счета в рублях и иностранной валюте на территории РФ и за её пределами.

1.2. Общество отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Акционеры Общества не отвечают по его обязательствам, Общества не отвечают по обязательствам акционеров, акционеры несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Статья 3

Ликвидация общества.

1.1 Ликвидация общества влечёт его прекращение без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам.

1.2 Общество может быть ликвидировано в следующих случаях:

- добровольно по решению общего собрания акционеров;
- если стоимость чистых активов общества становится меньше определённого Законом минимального размера уставного капитал;
- по решению суда.

1.3 Общество считается ликвидированным после внесения об этом записи в единый государственный реестр юридический лиц.

1.4 Правовое положение создания и ликвидации Общества регулируется главой Закона.

Председатель собрания С.В. Грицай

Секретарь собрания И.Д. Кущева

Лебедянский машиностроительный завод основан в 1946 году. Завод специализируется на создании, производстве, обслуживании и ремонте насосов, насосных агрегатов.

Сначала завод выпускал поршневые насосы, предназначенные для перекачивания различных жидкостей в народном хозяйстве. Выпуском поршневых насосов завод занимался до 1970 г. ОАО «ЛеМаз» стал выпускать центробежные насосы для перекачки нефти. Также ОАО «ЛеМаз» работает на Министерство обороны Российской Федерации. Он выпускает насосы для подводных лодок. После перестройки завод «ЛеМаз» работает на договорной основе.

В настоящее время завод ведёт направление по завоеванию мирового рынка. В основном заказчиками ОАО «ЛеМаз» являются нефтеперерабатывающие компании, также как «ТНК», «Сибнефть», министерство обороны РФ.

На заводе «ЛеМаз» выпускают 19 видов насосов. Работает порядка 1500 человек. Имеются партнёры – это завод в г. Москве: «Борец», Альметьевский завод «Алмаз». Так как эти заводы являются более перспективными, то они и являются главными конкурентами «ЛеМаз».

В связи с тем, что завод работает на договорной основе, то перспектив для расширения производства у них нет. Завод выпускает около 300 насосов в месяц. Цены на насосы ниже чем на заводах партнёров.

ОАО «ЛеМаз» принимает активное участие в различных выставках, а так же в выставках на мировом уровне. Например, в 2015 году он принимал участие в китайской выставке в Шанхае. Китай заинтересовался продукцией "ЛеМаз".

Что касается рекламы, то ведётся деятельность в этом направлении, ОАО «ЛеМаз» выпускает журнал «Нефтегазовое оборудование», а также различные прайс-листы по назначению и применению каждого насоса в отдельности. Имеется сайт-страничка в Интернете.

Вопросы:

Каковы задачи предприятия с точки зрения основных услуг или изделий, основных рынков и технологий?

Дайте характеристику внешней среды предприятия.

Какие группы людей оказывают влияние на деятельность организации?

Опишите организационную культуру предприятия.

Кто является клиентами организации, какие потребности клиентов удовлетворяет производство?

Сформулируйте узкую миссию предприятия по отношению к полученной прибыли.

Сформулируйте миссию предприятия в широком смысле.

3. Контроль: подготовить текст с письменными ответами для сдачи на проверку.

4. Задание на дом: (вариативно): доработать результаты практической работы, подготовить её для сдачи на проверку.

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ЗАДАНИЯ по теме № 3

Практическая ситуация.
ОТЕЛЬ « ЛАЗУРНЫЙ БЕРЕГ»

Долгое время отель «Лазурный берег» предлагал «рай» отдыхающим. Под умелым руководством Джорджа Смитта отель, расположенный в Италии, получил хорошую репутацию. Смерть господина Смитта поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки Мэри Смитт, двадцатишестилетней дочери мистера Смитта. Ранее Мэри закончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Дело отца необходимо было продолжить, и Мэри начала изучать работу отеля «Лазурный берег». Отель имел 25 спален, 8 из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и

игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились. Само здание отеля в некоторых местах выглядело ветхо.

Рассмотрев финансовые показатели, Мэри обнаружила, что в 1995 г. оборот отеля был чуть больше 110 тыс. ам.долл. Это соответствовало среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота в процентах приведена в таблице. Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля.

Кроме «Лазурного берега», на курорте было еще два отеля, и казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон. «Лазурный берег» оставался открытым в течение всего года.

Структура оборота отеля «Лазурный берег» (%)

Статья расхода	«Лазурный берег»	В целом по отрасли
Питание	49	41
Проживание	16	21
Напитки	28	33
Прочее	7	5
Всего	100%	100%

В осенне-зимний сезон в отеле останавливалось небольшое число туристов. Мэри было ясно, что «Лазурный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее отель внутри и снаружи требовал обновления. Мэри решила обратиться в «Кольт» (английское консалтинговое агенство) за советом. «Кольт» предложил провести изменения: 17 спальных комнат без ванных превратить в 10 комнат с ванными за 94 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 35 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 10 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Мэри шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что «Кольт», скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Более того, Мэри обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл., на модернизацию отеля. Теперь Мэри должна была решить, какую рыночную политику она выберет на будущее.

Вопросы.

Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Лазурный берет»?

Как Вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?

Какую стратегию может избрать отель «Лазурный берег» для взаимодействия с окружающей средой?

Выберите стратегию, которая позволит улучшить работу отеля и сделает её наиболее эффективной.

3.Контроль: подготовить текст для сдачи на проверку.

4. Задание на дом: (вариативно) оформит результаты практической работы**.**

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ЗАДАНИЯ
по теме № 4

СИТУАЦИЯ

НАРОДНЫЙ КОМПЬЮТЕР «АМАТА»

Основными покупателями компьютерной техники в России являются крупные государственные и коммерческие структуры. Поэтому все ведущие компьютерные Фирмы ориентируют свой бизнес на этих потребителей. За большие заказы на компьютерную технику идет жесткая конкурентная борьба. Преимущества таких заказов очевидны. Хотя и имеется серьезная угроза того, что задержатся платежи и тогда возникнут серьезные проблемы.

На западе рынок «домашних» ПК сложился давно и постоянно растет. С появлением CD-ROM компьютер занял в домашнем обиходе такое же место, как и телевизор. По оценке американской Ассоциации электронной индустрии, в 1994г. в США объем продаж ПК без учета стоимости программного обеспечения превысил 8млрд. долл. и очень немного отличался от объема продаж телевизоров. В России же рынок «домашних» ПК практически отсутствует. И не только потому, что такой компьютер слишком дорог для большинства россиян, но и потому, что этот рынок никто не создает. Иначе говоря, в настоящее время спрос на «домашний» ПК близок нулю.

Российские производители ПК собирают их из импортных комплектующих. В силу этого их бизнес очень сильно зависит как от ситуации на рынках комплектующих, в первую очередь на рынках Юго-Восточной Азии, так и от политики правительства РФ в отношении таможенных пошлин на эти комплектующие. Это обстоятельство делает данный бизнес в России очень сложным. Не меньшие сложности для компьютерного бизнеса создает и то обстоятельство, что компьютеры отечественной сборки, хотя и более дешевые, но менее качественны, все с большим трудом привлекают к себе внимание покупателей, ориентирующихся в последнее время на более качественную технику западных фирм. В этой ситуации очень немногие компьютерные фирмы продолжают оставаться в этом бизнесе.

Однако ряд фирм, несмотря на все трудности, довольно успешно ведет данный бизнес. К числу таких производителей относится московская фирма «Stins Coman», оборот которой в 1994г. превысил 20 млн. долл. В «Stins Coman» работают свыше 90 человек, основу коллектива составляют выходцы из Министерства авиационной промышленности. В фирме развивается дух причастности к организации. Для этого проводятся коллективные мероприятия, сотрудники обеспечиваются бесплатным питанием в столовой фирмы, живущих в г. Жуковском доставляют на работу в фирменном автобусе. Так, в 1994г. сотрудниками фирмы был самостоятельно подготовлен каталог продукции и услуг фирмы. По мнению специалистов, он страдал рядом недостатков, которых никогда бы не допустили профессионалы.

Весной 1994г. на рынках Юго-Восточной Азии в силу ряда причин, имевших локальный характер, произошло резкое снижение цен на полупроводниковые изделия и схемы, используемые в качестве комплектующих при сборке ПК. Российские фирмы получили возможность зарабатывать на этом. Однако сделать это оказалось не так легко, как это могло показаться. Российские компьютерные фирмы бросились закупать дешевые комплектующие. Трудности реализации дешевых комплектующих навели руководство фирмы «Stins Coman» на мысль о создании дешевого компьютера, который будут покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые российские граждане для домашнего пользования. В начале эта идея президента фирмы Сергея Анисимова не имела полной поддержки среди работников фирмы. Однако, вскоре идея закрепилась, и было решено преступить к выпуску дешевого «народного» компьютера под названием «Амата».

При разработке концепции компьютера «Амата» с самого начала были определены 4 условия успеха проекта. Во-первых, компьютер должен быть максимально дешевым. Для этого решили отказаться от монитора, предложив покупателям использовать в качестве монитора имеющийся у них телевизор. Во-вторых, компьютер должен был обладать

свойствами игровой приставки «Денди». В-третьих, в силу отсутствия рынка такого рода компьютеров было решено провести широкую кампанию по рекламированию «Аматы». В-четвертых, так как несмотря на низкую цену, компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, было принято разработать и реализовать схему оплаты компьютера рассрочку. Фирма планировала, что за первые шесть месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров «Амата».

Было разработано два варианта компьютера соответственно стоимостью 390 и 790 долл. Для реализации проекта по полной схеме было решено привлечь ряд партнёров. Так как первый год предполагалось продать 400 тыс. компьютеров, то, опасаясь нехватки мощностей собственного завода «Стек» в Екатеринбурге, фирма "Stin Coman" провела переговоры с фирмой "Aquarius System" по поводу сборки части компьютеров «Амата» на их заводе в Шуе. Для ремонтного обслуживания привлекли фирму «Техносервис», а относительно разработки системных и игровых программных продуктов для «Аматы» договорились с фирмами «Никита» и «Физтехсофт».

Осуществление платежей в рассрочку планировалось провести с помощью Сбербанка и Уникомбанка. Для получения компьютера покупатель должен был уплатить в магазин 19 или 39 долл. (размер месячной выплаты за соответствующую модель «Аматы») и предъявить гарантийную справку.

Для продажи компьютеров «Амата» была достигнута договорённость об их реализации через сбытовую сеть дистрибьютерской компании "Merisel" и дилерскую сеть фирмы "Aquariyus". На проведении рекламной компании было выделено 1,5 млн. долл.

Привлечение к проекту известных российских фирм и банков вселяло в руководство фирмы оптимизм и большие надежды на огромный успех у населения компьютера «Амата». Презентация компьютера состоялась в начале августа 1994г. На ней президент "Stin Coman" г-н Анисимов с уверенностью объявил о том , что планируется продать в течении года 400 тыс. «домашних» компьютеров «Амата». Цифра базировалась на том, что в России 40 млн. семей. При этом г-н Анисимов без лишней скромности посетовал на то, что из-за ограниченности сбытовых мощностей компьютер сразу попадает в разряд дефицитных товаров, и высказал опасение, что фирма подвергается критике со стороны покупателей за необходимость вставать ночью в очередь за «Аматой». Проведя презентацию на столь оптимистической ноте, г-н Анисимов до сентября отбыл в отпуск.

Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию. Во-первых, эксплутационные возможности «Аматы», особенно ее дешевой модели без винчестера и монитора, оказались очень слабыми. Компьютер был неудобен в использовании. Для его полноценного использования нужно было докупать ряд дополнительных компонентов, что, естественно, удорожило компьютер. Столкнувшись с этой проблемой, фирма выпустила более удобную модель «Аматы», но она оказалась в несколько раз дороже дешевой модели.

Во-вторых, банки решили изменить схему платежа за компьютер. Вместо выплаты в рассрочку, они предложили покупателям делать единовременный, в размере стоимости компьютера, взнос в банк на безотзывной депозит, т. е. покупатель должен был сразу платить, в зависимости от выбранной модели или 390, или 790 долл.

В-третьих, совершенно не выполнила своей задачи рекламная компания. Она не носила адресного характера. Не было ясно, чего хотят добиться с помощью этой рекламы. Видео ролик, запущенный по телевидению, не способствовал появлению интереса к компьютеру, а плакат «Папа, купи мне «Амату»! Она все умеет!» наводила молодежь на мысли, далекие от компьютера. Позже г-н Анисимов признал, что следовало выделить на рекламную компанию не менее 5-6 млн. долл.

За первые 6 месяцев реализации было продано 5 тыс. компьютеров «Амата».

Вопросы к ситуации.

1. Как вы охарактеризуете бизнес, в котором находилась фирма «Stins Coman»?

2. Почему производство домашнего компьютера «Амата» не привело к планируемому результату?

3. Какие конкурентные преимущества своему продукту намеревалась предать фирма?

4. Какие сильные и слабые стороны предприятия повлияли на ход изложенных событий?

5. Проведите анализ и оценку факторов внутренней среды.

6. Какие изменения необходимы во внутренней среде предприятия, чтобы добиться высоких результатов?

3.Контроль: индивидуально-корректировочный, консультации студентов с преподавателем, подготовить текст для сдачи на проверку.

4.Задание на дом: (вариативно) подготовить развёрнутый анализ сильных и слабых сторон организации.

Шкала оценивания устных ответов на зачете с оценкой по дисциплине

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	10 (5+)	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации
		Личностные качества	Ярко выражены
	9 (5)	Знания по всем вопросам темы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы
		Личностные качества	Выраженные профессионально-личностные качества
	8 (5-)	Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках

		Личностные качества	темы Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами
Базовый (средний)	7 (4+)	Знания по всем разделам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные и полные Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
	6 (4)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточно полные и систематизированные Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
	5 (4-)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточные Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минимальный (низкий)	4 (3+)	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания
	3 (3)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Недостаточно полный объем Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий
	2 (3-)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Фрагментарные знания Низкий уровень культуры исполнения заданий
	1 (2)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала	Отсутствие знаний

		Профессиональные умения	Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания результатов тестирования и практикоориентированных заданий

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
8-10 (5) – «отлично»	80-100 %
5-7 (4) – «хорошо»	65-79%
2-4 (3) – «удовлетворительно»	50-64%
1 (2) – «неудовлетворительно»	Менее 50%

4.4. Методические материалы

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Зачет является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка знаний по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводится с целью определения уровня освоения предмета и включает:

1. Минимальный уровень формирования компетенций:

- ответы на вопросы по дисциплине на семинаре (10-15 минут)

2. Базовый уровень формирования компетенций:

- доклад на семинаре (в форме презентации) (20-30 минут);
- задания (1 академический час письменно);

3. Продвинутый этап формирования компетенций:

- участие в групповой работе на семинаре (20-30 минут)
-письменные практические задания для самостоятельной работы.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе Красногорского филиала РАНХиГС.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи зачета с оценкой. К зачету с оценкой допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – творческие задания, задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

Рекомендации по подготовке электронных презентаций

При создании электронных презентаций необходимо найти правильный баланс между подаваемым материалом и сопровождающими его мультимедийными элементами, чтобы не снизить результативность материала.

Одним из важных моментов является сохранение единого стиля, унифицированной структуры и формы представления материала. Для правильного выбора стиля требуется знать принципы эргономики, заключающие в себя наилучшие, проверенные на практике методы использования тех или иных компонентов мультимедийной презентации.

При создании мультимедийного пособия предполагается ограничиться использованием двух или трех шрифтов. Вся презентация должна выполняться в одной цветовой палитре, например, на базе одного шаблона, также важно проверить презентацию на удобство ее чтения с экрана. Тексты презентации не должны быть большими. Выгоднее использовать сжатый, информационный стиль изложения материала. Нужно будет суметь вместить максимум информации в минимум слов, привлечь и удержать внимание аудитории. Недостаточно просто скопировать информацию с других носителей и разместить ее в презентации. При подготовке презентации возможно использование ресурсов сети Интернет, современных мультимедийных энциклопедий и электронных учебников.

Критерии оценивания по содержанию:

1) целевая проработанность;

2) структурированность в подаче представляемых материалов;

3) логичность, простота изложения;

4) правильность построения фраз и отсутствие синтаксических и орфографических ошибок;

5) наличие списка литературы и информационно-справочных материалов, использованных в работе над проектом;

6) лицензионная чистота используемых продуктов;

7) степень вовлеченности участников образовательного процесса в реализацию проекта.

Критерии оценивания по оформлению

1) объем (оптимальное количество слайдов);

2) дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям);

3) оригинальность оформления;

4) эстетика;

5) соответствие стандартам оформления.

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Корпоративная социальная ответственность» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала,

позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета

является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий.Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

1) главного в тексте;

2) основных аргументов;

3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информации может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;

- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;

- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;

- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;

- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;

- пользоваться реферативными и справочными материалами;

- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;

- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.

- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);

- использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;

- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;

- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);

- использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;

- внимательно прочитать рекомендованную литературу;

- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Задания для самостоятельной подгтовки

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 1.

Цель задания: получение и закрепление теоретических знаний о управленческой экономике, ее содержании, цели и задачах.

Содержание: подготовка докладов по темам:

- Методы стратегических исследований в системе экономических наук.
- Роль и задачи управленческой экономики в подготовке специалистов управленческого профиля.
- Спрос и величина спроса.
- Индивидуальный и рыночный спрос.
- Факторы спроса.
- Функция спроса.
- Закон спроса и кривая спроса.
- Эффекты Гиффена, Веблена.
- Предложение и величина предложения.
- Функция предложения.
- Закон предложения.
- Изменение предложения и величины предложения.
- Взаимодействие спроса и предложения.
- Понятие рыночного равновесия, равновесной цены и равновесного количества.
- Излишек потребителя.
- Излишек производителя.

- Регулирование рынка.
- Влияние налогов и субсидий на равновесную цену и равновесное количество. Административный контроль над ценами и рыночный механизм.

Срок выполнения: к следующим групповому и семинарскому занятиям.
Ориентировочный объем доклада: не менее трех страниц формата А4.
Отчетность: устное сообщение.
Метод оценки: пятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 2

Цель задания: получение и закрепление теоретических знаний об оценке и прогнозировании спроса и предложения, эластичности, как экономической категории.

Содержание: подготовка докладов по темам:

1. Понятие эластичности в экономике.
2. Эластичность спроса по цене.
3. Коэффициент эластичности спроса по цене.
4. Области практического применения теории ценовой эластичности спроса.
5. Перекрестная эластичность спроса.
6. Эластичность спроса по доходу.
7. Эластичность спроса и выручка продавцов.
8. Ценовая эластичность предложения.
9. Фактор времени и изменение ценовой эластичности предложения.
10. Теория спроса и предложения и её учёт при принятии управленческих решений.

Срок выполнения: к следующим групповому и семинарскому занятиям.
Ориентировочный объем доклада: не менее трех страниц формата А4.
Отчетность: устное сообщение.
Метод оценки: пятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 3

Цель задания: получение и закрепление теоретических знаний о применении теории и оценки производства.

Содержание: подготовка докладов по темам:

- Основные модели рынков совершенной и несовершенной конкуренции.
- Определение цены и объемов производства для конкурентной фирмы.
- Равновесие рынка свободной конкуренции.
- Границы эффективности конкурентных рынков.
- Общая характеристика рынков несовершенной конкуренции.
- Монополия и ее виды.
- Поведение фирмы в условиях чистой монополии.
- Ценовая дискриминация. Рыночная власть.
- Модель рынка монополистической конкуренции.
- Экономическая прибыль фирмы в условиях монополистической конкуренции в краткосрочном и долгосрочном периодах.
- Экономические последствия неценовой конкуренции.
- Монополистическая конкуренция и экономическая эффективность.

Срок выполнения: к следующим групповому и семинарскому занятиям
Ориентировочный объем доклада: не менее трех страниц формата А4.
Отчетность: устное сообщение.
Метод оценки: пятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 4

Цель задания: получение и закрепление теоретических знаний о прогнозировании факторов социально-экономического развития.

Содержание: подготовка докладов по темам:

- Объективная необходимость государственного вмешательства в функционирование рыночной экономики.
- «Провалы рынка», их влияние на функционирование хозяйственных систем в условиях рыночной экономики.
- Внешние эффекты и их последствия.
- Теорема Коуза.
- Общественные блага: их свойства и виды.
- Проблема «безбилетника».
- Оптимальные объемы производства общественных благ.
- Рынки с асимметричной информацией: сущность, особенности и проблемы функционирования.
- Информационная асимметрия и методы борьбы с ней.
- Роль государства в решении проблемы информационной асимметрии.
- Неравенство в распределении доходов: причины и способы измерения.
- Проблемы бедности и соотношения социальной справедливости и экономической эффективности.
- Принципы и критерии распределения и перераспределения доходов.
- Антимонопольная политика государства: сущность, средства, пути повышения эффективности.

Срок выполнения: к следующим групповому и семинарскому занятиям

Ориентировочный объем доклада: не менее трех страниц формата А4.

Отчетность: устное сообщение.

Метод оценки: пятибалльная.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для сомостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература.

1. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016.
2. Савельев И.И., Блинов А.О., Рудакова О.С., Никифорова С.В. Методы исследования в менеджменте. – М.: КНОРУС, 2017.
3. Saunders M, Lewis P. and Thornhill A. (2018) Research Methods for Business Students (8-th Edition) Pearson.

6.2. Дополнительная литература.

1. Киган Р. Культура для каждого. Как стать организацией осознанного развития; пер. с англ. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
2. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом / Практическое пособие; пер. с англ. — М.: Финансы и статистика, 2001.
3. Форд Б.Р. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов / Форд Б.Р., Борнстайн Д., Пруэтт П.; пер. с англ. - 2-е изд. - М.: Альпина Пабл., 2016.
4. Мокий М.С. Методология научных исследований: учебник для магистратуры / М.С. Мокий, А.Л. Никифоров, В.С. Мокий; под ред. М.С. Мокия. — М.: Издательство Юрайт, 2018.
5. Подсорин В.А. Методы исследований в менеджменте: Учебное пособие для магистров по направлению «Менеджмент». – М.: МГУПС, 2014.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

8. Стратегический менеджмент : учебник / ред. А. Н. Петров. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 398 с.
9. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. – Москва : Юрайт, 2012. – 319 с.
10. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 577 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/52064
11. Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/

Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17046

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Международный стандарт ISO 9001-2000 Система менеджмента качества. Руководящие указания по применению стандарта в образовании (вторая редакция стандарта принята в 2007 году)
2. ГОСТ Р 52614.2 – 2006 Система менеджмента качества. Руководящие указания по применению ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в сфере образования.
3. ФЗ РФ «Об образовании» от 10.07.1992 г. № 3266-1 и «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» от 22.08.96 г. №125-ФЗ.
4. Типовое положение об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшего учебного заведения), утвержденного постановление Правительства РФ от 14.02.2008 г. № 71.

6.5. Интернет-ресурсы.

1. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : http://www.aup.ru
2. Электронная библиотечная система «IPRbooks» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : http://www.iprbookshop.ru/

6.6. Периодические издания

1. «Менеджмент в России и за рубежом»
2. «Маркетинг в России и за рубежом»
3. «Управление персоналом»
4. «Проблемы теории и практики управления»
5. «Проблемы экономики и менеджмента»

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

– специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);

– техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет Microsoft Office2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint);

– экраном для демонстрации презентаций и фильмов;

– учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением

доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Красногорского филиала РАНХиГС.

В учебном процессе используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:

– демонстрационный авторский мультимедийный курс «Стратегический менеджмент» в форме презентаций;

– электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (URL: http://www.iprbookshop.ru/); «Юрайт» (URL: https://www.biblio-online.ru/); «Лань» (URL: https://e.lanbook.com/).

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Московский областной филиал
факультет Экономики и менеджмента
(наименование филиала)
Кафедра менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.О.03 Финансовый менеджмент и корпоративные финансы
(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

Фин. мен. и корп. финансы
(сокращенное наименование дисциплины)

по направлению подготовки
38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Магистр
квалификация

Очная, заочная
форма обучения

Год набора 2023

Красногорск, 2022 г.

Автор-составитель:
д. экон. н., доцент, профессор кафедры экономики и финансов Древинг С.Р.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
канд.психол.н., доцент, заведующий кафедрой Выпряжкина И.Б.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
(наименование структурного подразделения)

протокол от 01. 08. 2022 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……..……..4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы …….5
3. Содержание и структура дисциплины……..6
4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине …….…….8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины ……..…...22
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине…….……25
   6.1. Основнаялитература……...……...25
   6.2. Дополнительная литература……..25
   6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы……...25
   6.4. Нормативные правовые документы…….25
   6.5. Интернет-ресурсы……..……25
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы…….....26

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1 Дисциплина «Стратегический финансовый менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

-начинается формирование компетенции ПК-3 (1-ый этап) - способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта и профессиональным задачам

Обобщенная трудовая функция	Трудовые функции	Профессиональные задачи	Код этапа	Результаты обучения
Деятельность контролера /руководителя службы внутреннего контроля (специального внутреннего контроля) брокерско-дилерской организации, управляющей организации, депозитария, организатора торговли на финансовом рынке, клиринговой организации, регистратора Актуарные расчеты в страховании (перестраховании)	Организация деятельности службы внутреннего контроля, специального внутреннего контроля и управления рисками подразделения брокерско-дилерской организации (управляющей организации, депозитария, организатора торговли на финансовом рынке, клиринговой организации, регистратора) Оценка обязательств страховой организации для целей расчета страхового тарифа и страховой премии Оценка обязательств страховой организации для целей расчета страховых резервов Оценка активов и актуарный анализ инвестиционного портфеля страховой организации Актуарный анализ страхового портфеля и оценка рисков страховой организации	разработка стратегий развития организаций и их отдельных подразделений; руководство подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти; организация творческих коллективов (команд) для решения организационно-управленческих задач и руководство ими; организация проведения научных исследований: определение заданий для групп и отдельных исполнителей, выбор инструментария исследований, анализ их результатов, сбор, обработка, анализ и систематизация информации по теме исследования, подготовка обзоров и отчетов	ПК-3/1	*знания:* - основных концепций, теорий стратегического финансового менеджмента; - сущности и методов стратегии финансового управления в организациях; - современных достижений в сфере теории и практики управления финансовыми активами; -составляющих элементов и методов формирования оптимальной структуры активов и капитала; способов управления распределением денежных потоков; методов формирование оптимальной финансовой структуры организации.
				умения: - проводить оценку экономической эффективности бизнеса, применять теоретические подходы к оценке финансовых операций с точки зрения риска, доходности, ликвидности; - выбирать наиболее эффективные методы управления материальными и финансовыми потоками; - обосновывать условия формирования оптимальной структуры активов и капитала, денежных потоков, финансовой структуры организации.
				навыки: - оценки принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание стоимости компании; - анализа и оценки риска, осуществления мероприятий по их снижению, оценки эффективности использования финансовых ресурсов для

		по теме исследования; разработка моделей исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к сфере профессиональной деятельности, оценка и интерпретация полученных результатов; выявление и формулирование актуальных научных проблем; подготовка обзоров, отчетов и научных публикаций.		минимизации финансовых потерь; - использования ПЭВМ и соответствующего программного обеспечения для решения типовых задач стратегического финансового управления.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.2 «Финансовый менеджмент и корпоративные финансы» относится к базовой части дисциплин учебного плана направления подготовки магистров 38.04.02 «Менеджмент», 3 семестр. Освоение данной дисциплины базируется на знаниях, полученных студентами при изучении дисциплин: Б1.Б.1 «Современный менеджмент», Б1.В.ОД.8 «Управление проектами» (1 сем), Б1.В.ОД.2 «Информационно-аналитические технологии в бизнисе» (2 сем). В свою очередь, знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины Б1.Б.2 «Финансовый менеджмент и корпоративные финансы» служат основой для таких дисциплин как: Б1.В.ОД.4 «Управление рисками» (4 семестр); Б1.В.ОД.5 «Инвестиционная деятельность на финансовом рынке» (3 семестр), Б1.В.ДВ.1 «Приёмы и методы долгосрочного финансирования» (3 семестр).

Таблица 2.

Количество академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**				
		Всего	**Семестры**			
			1	2	3	4
Очная/ заочная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***40/12***			***40/12***	
лекционного типа (Л)		***16/4***			***16/4***	
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***24/8***			***24/8***	
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)						
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***68/96***			***68/96***	
Промежуточная аттестация	**форма**	***Зачет с оценкой***			***Зачет с оценкой***	
	час.					
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***108/3***			***108/3***	

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины, час.				
		Всего	Семестры			
			1	2	3	4
Заочная форма обучения Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе: - лекционного типа (л) - практического (семинарского) типа (пз)		28 8 20	-			28 8 20
Самостоятельная работа обучающихся (ср)		53				53
Промежутзаочная аттестация	Форма		-			экзамен
	Час	27				27
Общая трудоемкость (час/з.е.)		108/3	-			108/3

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Корпоративное управление и корпоративные финансы	14	2/-		4/1		8/13	Д, З
Тема 2	Инвестирование в финансовые активы	14	2/-		4/1		8/13	О, З
Тема 3	Инвестирование в реальные активы	18	2/1		4/2		12/15	О, Т, З
Тема 4	Долгосрочное источники финансирования	18	2/1		4/1		12/15	О, З
Тема 5	Структура капитала и дивидендная политика корпорации	22	6/1		4/2		12/19	О, Э, З
Тема 6	Матричное моделирование финансовых стратегий	18	2/1		4/1		12/16	О, Э, З
Промежуточная аттестация		4					4	Зачет с оценкой
Всего:		**108**	**16/4**		**24/8**		**68/96**	

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), дискуссия (Д) и др.

Таблица 4.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем
Тема 1.	Корпоративное управление и корпоративные финансы	Понятие корпорации. Типы корпоративных структур. Финансовая среда функционирования корпорации. Основные финансовые проблемы корпорации и их отличие от других форм организации бизнеса. Финансовые цели и задачи корпорации. Проблема максимизация стоимости. Структура капитала. Управленческие стимулы и информационные эффекты левериджа. Финансовое управление корпорацией.
Тема 2.	Инвестирование в финансовые активы	Понятие финансовой стратегии и финансовой политики. Понятие внутренней (истинной, инвестиционной) стоимости ценной бумаги. Базовая модель оценки финансовых активов (DCF- модель). Оценка стоимости облигаций компании. Оценка привилегированных акций. Оценка обыкновенных акций компании. Использование модели дисконтируемых дивидендов для выявления внутренней стоимости акций. Модель нулевого роста дивидендов. Модель роста дивиденда постоянным темпом (модель Гордона). Модель переменного роста дивиденда. Типы портфелей ценных бумаг, оценка доходности портфеля, оценка рисков.
Тема 3.	Инвестирование в реальные активы	Понятие оценки инвестиций и основные аспекты финансового анализа проекта. Оценка потока денежных средств проекта. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов, их сравнительная характеристика. характерными для инвестиционного анализа. Метод внутренней нормы рентабельности проекта, особенности его расчета и применения. Сопоставление методов оценки по чистой приведенной стоимости и внутренней норме рентабельности. Модифицированная внутренняя норма рентабельности. Использование индекса рентабельности в оценке привлекательности инвестиционных проектов. Проблемы интерпретации оценки инвестиционных решений. Ограниченность и недостатки классической модели метода чистой приведенной стоимости. Учет фактора риска в инвестиционном проектировании. Подходы к определению ставки дисконтирования: теория и практика. Особенности расчета ставки дисконтирования в российских условиях. Анализ инвестиционных проектов в условиях инфляции. Взаимосвязь инвестиционных решений и решений по финансированию. Использование преимуществ проектного финансирования в инвестиционном анализе.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем
Тема 4.	Долгосрочное источники финансирования	Источники акционерного капитала корпорации. Проблема размывания акционерного капитала. Преимущества и недостатки финансирования на основе выпуска обыкновенных акций. Планы владения акциями для работников компании как средство привлечения капитала и мотивации персонала компании. Формы заемного капитала корпорации. Принятие решения о выпуске корпоративных облигаций. Инновации на рынке долгосрочных долговых инструментов. Долгосрочная аренда (лизинг) как источник финансирования, ее достоинства и недостатки для арендатора. Обоснование целесообразности использования гибридных форм финансирования - привилегированных акций, варрантов, конвертируемых ценных бумаг. Возможности внутренних источников финансирования и их значение для корпорации. Определение средневзвешенных затрат на капитал корпорации. Принципы и методы оценки затрат на заемный и собственный капитал корпорации. Факторы, определяющие выбор структуры капитала. Концепция финансового рычага. Долговое финансирование и налоговые эффекты левериджа. Влияние финансового рычага на прибыльность акций. Роль собственного капитала в структуре капитала корпорации. Определение затрат на капитал и анализ структуры капитала для российских акционерных компаний. Корпоративное и проектное финансирование.
Тема 5.	Структура капитала и дивидендная политика корпорации	Структура капитала корпорации. Значение дивидендной политики в современном финансовом управлении. Ключевые теории дивидендной политики. Основные положения концепции Миллера-Модильяни относительно дивидендной политики. Теории предпочтительности дивидендов. Планы реинвестирования дивидендов. Факторы, определяющие дивидендную политику. Стратегии дивидендной политики. Выкуп акций. Выплата дивидендов акциями и дробление акций. Особенности формирования дивидендной политики в России.
Тема 6.	Матричное моделирование финансовых стратегий	Мотивы и формы осуществления реструктуризации. Стратегическая реструктуризация корпорации: расширение и сокращение акционерного капитала. Слияние и поглощение. Причины, механизм и тактика слияния. Методы защиты от враждебных слияний. Способы финансирования операций слияния. Анализ экономических выгод и издержек слияний. Дробление компании. Выделение бизнеса. Финансовая реструктуризация: формы и методы. Проблема реорганизации долга. Рекапитализация корпорации. Проблема реструктуризации в России. Понятие банкротства. Причины возникновения состояния банкротства. Методы прогнозирования возможного банкротства. Финансовое планирование и контроль в корпорациях. Финансовые риски.

4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1 Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1 В ходе реализации дисциплины «Финансовый менеджмент и корпоративные финансы» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся: опрос (О), дискуссия (Д), тестирование (Т), эссе (Э), задание (З).

4.1.2 Промежуточная аттестация проводится в форме: зачета с оценкой.

4.2 Материалы текущего контроля успеваемости

Тема 1. «Корпоративное управление и корпоративные финансы.

Дискуссия. Вопросы к обсуждению:

Типы корпоративных структур, их отличие от других форм организации бизнеса.

Финансовая среда функционирования корпорации.

Роль стоимости/ценности бизнеса в системе стратегических целей фирмы.

Финансовое управление корпорацией: организационный и методический аспекты.

Задание.

На основе изучения и анализа материалов периодической печати, интернет-ресурсов и официальных сайтов компании выявите наиболее типичные проблемы, связанные с агентскими отношениями в одной российской и одной западной компании из любой сферы деятельности.

Соберите следующую информацию.

Об акционерах компании по следующим позициям:

- кто является основными акционерами компании;
- сведения о держателях крупных пакетов акций;
- сведения об акциях, принадлежащих членам руководства;
- доли миноритарных акционеров;
- регулярность проведения собрания акционеров;
- порядок голосования и процедура работа собраний акционеров (желательно);
- сведения о выплаченных дивидендах;
- примеры операций выкупа и обмена акций.

О кредиторах компании по следующим позициям:

- задолженности в компании;
- в какой форме существует долговые обязательства компании;
- какие-либо характеристики защитных механизмов используемых кредиторами в отношении анализируемых компаний.

Оцените поведение компании в отношении других заинтересованных лиц:

- проблема охраны окружающей среды;
- забота об имидже и репутации компании, используемые для их поддержания;
- наличие социальных программ.

По результатам проведенного анализа сделайте выводы и аргументируйте свою позицию относительно возможности потенциальных конфликтов между акционерами и кредиторами, акционерами и менеджерами. Обозначьте возможное поле конфликтов и способов его решения.

Тема 2. «Инвестирование в финансовые активы».

Опрос.

Понятие финансовой стратегии и финансовой политики. Стратегия устойчивого роста фирмы.

Базовая модель оценки финансовых активов (DCF- модель).

Оценка стоимости и доходности облигаций компании.

Оценка стоимости и доходности привилегированных и обыкновенных акций компании.

Типы портфелей ценных бумаг, оценка доходности портфеля, оценка рисков.

Задание 1. Какие сложности существуют при определении стоимости обыкновенной акции методом DCF? Сравните точность расчетов при применении данного метода к оценке облигаций и привилегированных акций. Поясните свой ответ.

Задание 2. Используя интернет-ресурсы, подберите примеры корпораций – одну с развитого фондового рынка, другую – среди голубых фишек российского сегмента этого рынка, для оценки стоимости которых было бы правомерно использовать:

а) модель нулевого темпа роста дивидендов;

б) модель постоянного темпа роста дивидендов;

в) модель убывающего темпа роста дивидендов;

г) модель переменного темпа роста дивидендов.

Если среди голубых фишек не окажется компании, отвечающей необходимым предпосылкам, то рассмотрите любую другую российскую компанию, акции которой

котируются чаще, чем два раза в неделю. Аргументируйте свою точку зрения на основе фактического материала. Обоснойте связку «компания – модель» с помощью расчетов и графиков.

Тема 3. «Инвестирование в реальные активы».

Опрос.

Понятие оценки инвестиций и основные аспекты финансового анализа проекта.

Методы оценки эффективности инвестиционных проектов, их сравнительная характеристика.

Проблемы интерпретации оценки инвестиционных решений.

Учет фактора риска в инвестиционном проектировании.

Подходы к определению ставки дисконтирования: теория и практика. Особенности расчета ставки дисконтирования в российских условиях.

Задание 1.

Приведены два утверждения относительно процесса принятия инвестиционных решений в компаниях. Согласны ли вы с ними? Аргументируйте свою позицию.

1. В крупных многопрофильных компаниях процесс принятия инвестиционных решений в большинстве случаев децентрализован: решения об участии в одних проектах принимаются на уровне высшего управленческого персонала, другими проектами занимаются низовые уровни управления и руководители подразделений. Тем не менее, решения, которые принимаются на низовом уровне, не должны противоречить целям и интересам организации в целом. Таким образом, на всех уровнях управления проекты должны оцениваться согласованно, и проекты, равноэффективные на одном уровне управления, должны оцениваться так же и на других уровнях. При экономически рациональной децентрализации управления оценка проектов на всех уровнях управления должна производиться по одному и тому же критерию.
2. При оценке эффективности инвестиционных проектов в крупной транснациональной диверсифицированной компании предпочтение отдается методу NPV. При этом для всех проектов, к какому бы направлению бизнеса они не относились, применяется единая ставка дисконтирования. С позиции топ-менеджмента компании подобная политика позволяет унифицировать систему отбора проектов и сравнивать наиболее привлекательные инвестиционные альтернативы, не обращая внимания на их территориальную и отраслевую принадлежность. Оцените целесообразность используемого в компании подхода.

Задание 2.

Многие люди определяют успешный проект как выполненный вовремя и в пределах бюджета. Однако существует и другая точка зрения. «Успешный проект – это тот, который способствовал достижению целей бизнеса», - говорит Ричард Уестни, автор работы «Стратегическое планирование проектов: ориентированный на прибыль процесс управления проектами как инструмент планирования для достижения целей бизнеса». Согласны ли Вы с данным высказыванием? Обоснуйте свою позицию. Противоречат ли приведенные точки зрения одна другой? Дайте развернутый комментарий.

Тема 4. «Долгосрочное источники финансирования».

Опрос.

Источники акционерного капитала корпорации, их преимущества и недостатки.

Формы заемного капитала корпорации. Инновации на рынке долгосрочных долговых инструментов.

Особенности долгосрочной аренды (лизинга) как источника финансирования.

Обоснование целесообразности использования гибридных форм финансирования - привилегированных акций, варрантов, конвертируемых ценных бумаг.

Определение средневзвешенных затрат на капитал корпорации. Факторы, определяющие выбор структуры капитала.

Тестовые задания.

1. Впишите недостающее понятие …. — процесс определения соотношения использования собственного и заемного капитала, при котором обеспечиваются оптимальные пропорции между уровнем рентабельности собственного капитала и уровнем финансовой устойчивости, т.е. максимизируется рыночная стоимость предприятия.
2. Показатель «экономическая добавленная стоимость» (EVA) используется для …
а) оценки стоимости компании;
б) анализа эффективности работы компании;
в) разработки планов компенсационных выплат специалистам всех уровней;
г) планирования операционных показателей деятельности.
3. Уставный капитал компании составляет 1 млрд. у. е., номинальная стоимость акций 5 у.е. В текущем году компания заработала чистую прибыль 450 млн у. е. Руководство компании принимает решение о выкупе 50 млн акций в этом году. Как изменится показатель прибыли на акцию (EPS) компании в результате выкупа? ….
4. Представьте формулу расчета показателя: TSR (суммарная доходность акционеров)
5. При сравнении структуры капитала компаний с высокой и с низкой долей заемного финансирования в случае увеличения операционных доходов первая, как правило, характеризуется более высоким уровнем EPS, поскольку выплаты процентов по долгу оказываются одинаковыми, оставляя...
а) меньший доход к распределению между меньшим количеством акций;
б) больший доход к распределению между меньшим количеством акций;
в) меньший доход к распределению между большим количеством акций;
г) больший доход к распределению между большим количеством акций.
6. Укажите характерные недостатки привлечения заемных средств:
а) возрастает связанность доходов;
б) снижается инвестиционная привлекательность организации;
в) возрастание финансовых рисков;
г) утрата или ослабление контроля собственников.
7. Оптимальное управление структурой капитала предполагает:
а) формирование смешанной структуры источников финансирования, при которой их средняя стоимость становится минимальной;
б) разработку мероприятий по формированию собственных финансовых ресурсов;
в) максимизацию роста продаж компании;
г) повышение уровня финансового рычага.
8. Привлечение дополнительного заемного капитала выгодно, если:
а) Его цена выше, чем средняя цена капитала организации.
б) Его цена ниже, чем средняя цена капитала организации.
в) Его предельная (приростная) цена выше, чем средняя цена капитала организации.
г) Его предельная (приростная) цена ниже, чем средняя цена капитала организации.
9. Дополнительная эмиссия акций проводится:
а) в качестве защиты от поглощений;
б) в целях удержания контроля;
в) в целях поддержания рыночного курса;
г) с целью получения дополнительного внешнего финансирования;
д) в целях минимизации налогов.
10. Дополнительная эмиссия акций влечет за собой:
а) увеличение стоимости акционерного капитала;
б) снижение стоимости акций;
в) повышение уровня дивидендов;
г) не влияет на стоимость акций.

Тема 5. «Структура капитала и дивидендная политика корпорации».

Опрос.

Структура капитала корпорации.

Дивидендная политика и ее взаимосвязь со стоимостью организации. Факторы, определяющие дивидендную политику.

Ключевые теории дивидендной политики.

Особенности формирования дивидендной политики в России.

Влияние структуры капитала и дивидендной политики на стратегию развития фирмы.

Задание.

На конец 2016 г. внеоборотные активы компании составляют 6 млн. долл., а оборотные – 3 млн. долл. Собственный капитал по балансу на конец года составляет 4,5 млн. долл. и равен платным источникам финансирования, представленным облигационным займом с рейтингом АА+. Акции компании котируются на рынке. Общее число акций в обращении составляет 70 млн. шт. Биржевая цена акции равна 0,4 долл. Облигации компании котируются на бирже, рыночная цена облигации составляет 90% номинала. Купонная ставка равна 9,6 % годовых, доходность к погашению – 10%. Компания платит дивиденды в размере 0,01 долл. на акцию. Мультипликатор P/E равен 18. Бета-коэффициент акций- 1,1. Государственные облигации показывают доходность к погашению 7%. Премия за рыночный риск составляет 6%. Ставка налога на прибыль – 20%.

1. Проанализируйте структуру капитала (долг/собственный капитал) по балансовым оценкам.
2. Оцените долю долга в общем капитале по рыночным показателям.
3. Рассчитайте WACC компании.
4. Определите доходность собственного капитала и дивидендный выход.

Является ли позиция собственников в компании эффективной?

Темы эссе

1. Оценка финансового потенциала российских компаний.
2. Отличия финансовой структуры капитала организаций различных видов экономической деятельности.
3. Политика оптимизации финансовых ресурсов.
4. Влияние различных методик расчетов дивидендных выплат на стоимость организации.
5. Особенности дивидендной политики в Российской Федераций.
6. Оценка эффективности дивидендной политики.

Тема 6. «Матричное моделирование финансовых стратегий».

Опрос.

Мотивы и формы осуществления реструктуризации. Проблема реструктуризации в России.

Стратегическая реструктуризация корпорации: расширение и сокращение акционерного капитала.

Слияние и поглощение: причины, механизм и тактика осуществления, анализ экономических выгод и издержек.

Дробление компании, выделение бизнеса.

Причины возникновения состояния банкротства, методы прогнозирования возможного банкротства.

Задание.

Объясните, что представляют собой сделки по выкупу компаний с долговым финансированием (LBO). Почему, на ваш взгляд, участники рынка корпоративного контроля уделяют столько внимания LBO? Какой фактор является наиболее значимым при оценке LBO? Аргументируйте свою позицию. Как соотносятся между собой поглощение компании и выкуп компании на основе заемных средств? Как оценивает рынок данные операции? Кто выигрывает, а кто произгрывает в результате поглощения? Обоснуйте свои рассуждения.

Тестовые задания.

1. Какие из следующих факторов слияний и поглощений компаний являются теоретически спорными?

а) диверсификация производственной деятельности;

б) приобретение недостающих ресурсов и фактров производства;

в) увеличение стоимости компании для акционеров;

г) синергитеческий эффект.

2. В качестве критерия успешности операции по слиянию/поглощению компаний обычно рассматривается …

а) увеличение доли рынка;

б) снижение издержек производства;

в) увеличесние стоимости компании;

г) снижение издержек производства и увеличесние стоимости компании;

д) увеличение доли рынка, снижение издержек производства и увеличесние стоимости компании.

3. При оценке синергетических эффектов компании, образованной в результате слияния или поглощения, необходимо использовать в качестве ставки дисконтирования …

а) WACC поглощающей компании в случае поглощения или WACC объединенной фирмы в случае слияния;

б) WACC компании-цели;

в) WACC объединенной компании во всех случаях;

г) наименьший из показателей WACC компаний, участвующий в сделке.

4. Корпорация А с балансовой стоимостью 20 млн.у.е. и рыночной стоимостью 30 млн.у.е. слилась за 9 млн.у.е. с корпорацией В с балансовой стоимостью 6 млн.у.е. и рыночной стоимостью 8 млн.у.е. Если сдека является объединением интересов, то общие балансовые активы новой компании будут составлять …

а) 38 млн.у.е.;

б) 29 млн.у.е.;

в) 39 млн.у.е.;

г) 26 млн.у.е.;

д) 20 млн.у.е..

5. Поглощения и слияния среди компаний с однородными производствами называются …

а) горизонтальными слияниями;

б) вертикальными слияниями;

в) конгломератными слияниями;

г) аутсорсингом.

6. Финансовая синергия …

а) приводит к росту стоимости компании, если единственным мотивом объединения является диверсификация;

б) с большей вероятностью проявится, если у поглощающей компании значительный объем свободных денежных средств;

в) включает в себя премию за контроль;

г) все ответы правильные.

7. При определении премии за контроль оценка стоимости компании основывается на предположении об оптимальности управления. При этом в расчет не включается …

а) экономия компании при оптимизации текущей структуры капитала;

б) рост доходов от существующих проектов и выгоды от прекращения убыточной деятельности;

в) налоговый щит, образованный в результате роста потенциальной долговой нагрузки после слияния;

г) выплата акционерам неиспользуемых компанией денежных средств.

8. Поведенческая теория волн слияний и поглощений не выделяет в качестве фактора, способствующего активизации слияний …

а) подъем на фондовом рынке;

б) высокий разброс соотношений «балансовая/рыночная стоимость» по компаниям;

в) наличие у компании большого объема свободных денежных средств;

г) желание менеджеров воспользоваться несовершенством рынка, который недооценивает одни а кции и переоценивает другие.

4.3 Оценочные средства для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегический финансовый менеджмент» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Для оценки первого этапа освоения компетенции ПК-3/1 используются следующие материалы:

- Для проверки знаний - вопросы.
- Для проверки умений - тесты.
- Для проверки практических навыков – практико-ориентированные задания.

Список вопросов для подготовки к зачету

1. Понятие корпорации, типы корпоративных структур, их отличие от других форм организации бизнеса.
2. Финансовая среда функционирования корпорации.
3. Финансовые цели и задачи корпорации. Проблема максимизация стоимости.
4. Структура капитала. Управленческие стимулы и информационные эффекты левериджа.
5. Понятие финансовой стратегии и финансовой политики. Роль финансовой стратегии в обеспечении эффективного развития организации.
6. Понятие внутренней (истинной, инвестиционной) стоимости ценной бумаги. Базовая модель оценки финансовых активов (DCF- модель).
7. Оценка стоимости и доходности облигаций компании.
8. Оценка стоимости и доходности привилегированных и обыкновенных акций компании.
9. Типы портфелей ценных бумаг, оценка доходности портфеля, оценка рисков.
10. Понятие оценки инвестиций и основные аспекты финансового анализа проекта.
11. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов, их сравнительная характеристика.
12. Метод внутренней нормы рентабельности проекта, особенности его расчета и применения. Модифицированная внутренняя норма рентабельности.
13. Сопоставление методов оценки по чистой приведенной стоимости и внутренней норме рентабельности. Ограниченность и недостатки классической модели метода чистой приведенной стоимости.
14. Проблемы интерпретации оценки инвестиционных решений.
15. Учет фактора риска в инвестиционном проектировании.
16. Подходы к определению ставки дисконтирования: теория и практика. Особенности расчета ставки дисконтирования в российских условиях.
17. Анализ инвестиционных проектов в условиях инфляции.
18. Взаимосвязь инвестиционных решений и решений по финансированию.
19. Источники акционерного капитала корпорации. Преимущества и недостатки финансирования на основе выпуска обыкновенных акций.
20. Характеристика форм заемного капитала корпорации.
21. Долгосрочная аренда (лизинг) как источник финансирования, ее достоинства и недостатки для арендатора.
22. Обоснование целесообразности использования гибридных форм финансирования - привилегированных акций, варрантов, конвертируемых ценных бумаг.
23. Возможности внутренних источников финансирования и их значение для корпорации.

24. Определение средневзвешенных затрат на капитал корпорации. Принципы и методы оценки затрат на заемный и собственный капитал корпорации. Факторы, определяющие выбор структуры капитала.
25. Концепция финансового рычага. Долговое финансирование и налоговые эффекты левериджа. Влияние финансового рычага на прибыльность акций.
26. Определение затрат на капитал и анализ структуры капитала для российских акционерных компаний.
27. Значение дивидендной политики в современном финансовом управлении.
28. Ключевые теории дивидендной политики. Основные положения концепции Миллера- Модильяни относительно дивидендной политики. Теории предпочтительности дивидендов.
29. Факторы, определяющие дивидендную политику. Стратегии дивидендной политики.
30. Особенности формирования дивидендной политики в России.
31. Мотивы и формы осуществления реструктуризации.
32. Стратегическая реструктуризация корпорации: расширение и сокращение акционерного капитала.
33. Слияние и поглощение: причины, механизм и тактика слияния. Методы защиты от враждебных слияний.
34. Способы финансирования операций слияния.
35. Анализ экономических выгод и издержек слияний.
36. Дробление компании. Выделение бизнеса.
37. Финансовая реструктуризация: формы и методы. Проблема реструктуризации в России.
38. Банкротство: причины возникновения, методы прогнозирования возможного банкротства.
39. Финансовое планирование и контроль в корпорациях.
40. Финансовые риски. Построение системы управления финансовым риском в организации.

Примерный перечень вопросов для тестирования

1. Впишите недостающее понятие. Потери в результате снижения эффективности управления корпорацией из-за наличия конфликтов интересов, так и затраты собственников на ограничение оппортунистического поведения менеджеров, осуществление его контроля и мониторинга – это... *агентские издержки*

2. К внешним факторам, влияющим на стоимость компании, относятся …

1) динамика рынка капитала;
2) отраслевые особенности;
3) система налогообложения;
4) репутация компании.

Выберите верный ответ:

а) 1, 2;
б) 2, 3;
в) 1, 2, 3;
г) 1, 2, 3, 4.

3. Собственный капитал характеризуется следующими основными недостатками:

а) ограниченностью объема привлечения;
б) простотой привлечения;
в) высокой стоимостью в сравнении с альтернативными заемными источниками формирования капитала;
г) неиспользуемой возможностью прироста коэффициента рентабельности собственного капитала за счет привлечения заемных финансовых средств;

д) простотой потребления.

4. Финансовая синергия при слиянии и присоединении компаний – это дополнительный эффект от:

а) слияния двух капиталов;

б) возникающих налоговых преимуществ;

в) увеличения продаж более дешевым способом;

г) улучшения качества управленческого персонала.

5. Впишите недостающее понятие … - риск, характерный для всех рыночных ценных бумаг. Мерой риска акций является коэффициент Бета. *Систематический риск*

6. Средневзвешенная цена капитала - это:

а) Сумма цен источников привлечения капитала, деленная на их число.

б) Средняя цена собственных и заемных источников привлечения капитала с учетом их доли (удельного веса).

в) Среднерыночные цены, сложившиеся по привлекаемым источникам капитала.

г) Средняя сумма затрат на привлечение собственного и заемного капитала.

7. Что из перечисленного можно отнести к агентским издержкам?

а) затраты на аудит финансовой отчетности компании;

б) средства, идущие на вознаграждения менеджеров компании;

в) затраты на привлечение финансовых ресурсов;

г) затраты на страхование активов компании.

8. Впишите недостающее понятие. … структура находится как компромисс между налоговыми преимуществами привлечения заемного капитала и издержками банкротства. *оптимальная*

9. Компания увеличивает стоимость для акционеров, если ….

а) чистая прибыль компании от операционной деятельности после вычета налогов (NOPAT) больше совокупной стоимости ее капитала в анализируемый отчетный период;

б) NOPAT меньше совокупной стоимости ее капитала в анализируемый отчетный период;

в) NOPAT равна совокупной стоимости ее капитала в анализируемый отчетный период;

г) чистая прибыль компании от операционной деятельности больше совокупной стоимости ее капитала в анализируемый отчетный период.

10. Организация привлекает краткосрочные ссуды на...

а) рынке капитала;

б) товарном рынке;

в) страховом рынке;

г) денежном рынке.

11. Представьте формулу расчета показателя: *CVA* (денежная добавленная ценность или модель остаточного денежного потока).

12. Задачи управления стоимостью капитала:

а) оценка стоимости (определение цены) функционирующего собственного капитала;

б) определение форм привлечения заемных средств;

в) оценка стоимости (определение цены) функционирующего заемного капитала;

г) определение оптимальной стоимостной структуры функционирующего капитала.

13. Требуемая норма доходности – это …

а) норма доходности, которую инвесторы, кредиторы и другие заинтересованные субъекты ожидают получить от своих вложений в течение заданного периода;

б) минимальный уровень ожидаемой доходности, при котором наступает возможность осуществления вложений в данную компанию;

в) норма доходности, рассчитываемая как разность между приведенной стоимостью доходов и первоначальными инвестициями;

г) норма доходности инвестиций, имеющих положительную NPV..

14. Диверсификация портфеля приводит к уменьшению общего риска за счет…

а) уменьшения систематического риска инвестиций;

б) уменьшения несистематического риска инвестиций;

в) уменьшения финансового риска инвестиций;

г) все ответы верные;

д) нет правильного ответа.

15. Впишите недостающее понятие ….. - общая стоимость всего капитала, рассчитанная как сумма относительной доходности собственного капитала и заемного капитала, умноженная на их удельные доли в структуре капитала. Зависит от структуры капитала. *Средневзвешенная стоимость капитала (WACC)*

16. Оптимальное управление структурой капитала предполагает:

а*) формирование смешанной структуры источников финансирования, при которой их средняя стоимость становится минимальной;*

б) разработку мероприятий по формированию собственных финансовых ресурсов;

в) максимизацию роста продаж компании;

г) повышение уровня финансового рычага.

17. При расчете величины свободного денежного потока из чистой прибыли вычитают следующие из перечисленных показателей:

а) уменьшение товарно-материальных запасов;

б) увеличение дебиторской задолженности;

в) увеличение кредиторской задолженности;

г) уменьшение собственного капитала.

18. Впишите недостающее понятие. Экономический критерий, отражающий интегральный эффект влияния принимаемых решений на все параметры, по которым оценивается деятельность компании, позволяющий ранжировать варианты в ситуации множественного выбора – это … *стоимость*

19. К внутренним факторам, влияющим на стоимость компании не относится:

1) рентабельность операций и структура себестоимости;

2) психологические настроения инвесторов;

3) репутация компании;

4) оценка качества управления.

Выберите верный ответ:

а*) 2;*

б) 3;

в) 1, 2, 3;

г) 1, 2, 3, 4.

20. Аналитик собрал информацию по акциям компании и по рынку в целом: безрисковая доходность – 8%, рыночная премия за риск – 7%, ожидаемая доходность акций – 15%, а коэффициент $\beta = 1{,}5$. По этим данным акция …

а) переоценена;

б) недооценена;

в) оценена справедливо;

г) недостаточно данных.

21. Критерием оценки целесообразности слияния или присоединения может быть определение максимального предела времени, в течение которого компания:

а) обеспечивает стабильное увеличение MVA;

б) займет определенную нишу на рынке;

в) обеспечит ожидаемый рынком EPS;

г) увеличит EVA намеченного уровня;

д) достигнет определенной рентабельности продаж.

22. Представьте схему формирования показателя RONA (рентабельности чистых активов)

23. Впишите недостающее понятие ….. - ожидаемая норма прибыли, требуемая рынком для привлечения источников финансирования. *Стоимость капитала*

24. Как рассчитывается показатель "финансового рычага"?

а) как отношение всех обязательств к собственному капиталу;

б) как отношение долгосрочных обязательств к сумме активов;

в) как отношение долгосрочных обязательств к собственному капиталу;

г) как отношение чистой прибыли к сумме активов.

25. Привлечение дополнительного заемного капитала выгодно, если:

а) Его цена выше, чем средняя цена капитала организации.

б) Его цена ниже, чем средняя цена капитала организации.

в) Его предельная (приростная) цена выше, чем средняя цена капитала организации.

г) Его предельная (приростная) цена ниже, чем средняя цена капитала организаци

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

«Многие компании не платят дивиденды по своим обыкновенным акциям, поэтому для оценки их стоимости некорректно использовать модель дисконтированных дивидендов». Прокомментируйте данное утверждение. Согласны ли Вы с ним? Обоснуйте свой ответ.

Предположим, инвестор решил продать принадлежащие ему акции закрытой акционерной компании. Поскольку указанные ценные бумаги не обращаются на фондовой бирже, затруднительно узнать рыночную стоимость пакета акций. Предложите возможные подходы для определения стоимости акций.

Задание 2.

Какая дивидендная доходность за год будет отражена в финансовом пресс-релизе компании, которая за 2-ой квартал выплатила в качестве дивиденда 3 у.е. на обыкновенную акцию (выплачиваемые компанией дивиденды являются постоянной величиной), а последняя известная цена акций компании на бирже составила 240 у.е. за акцию?

Задание 3.

Рассчитайте эффект совокупного рычага на основе следующих данных:

Показатели	Значение показателя
1. Выручка (нетто), млн. руб.	13
2. Сумма переменных затрат за год, млн. руб.	8
3. Сумма постоянных затрат, млн. руб.	1
4. Сумма заемного капитала, млн. руб.	2
5. Годовая процентная ставка по обслуживанию заемных средств, %	15
6. Количество акций в обращении, шт.	2 000
7. Стоимость акции, руб.	1000
8. Объявленный годовой размер дивиденда, %	12

Задание 4.

Используя интернет-ресурсы, подберите примеры компании, принадлежащие одной сфере деятельности и являющиеся эмитентами для оценки стоимости которых было бы правомерно использовать:

а) модель нулевого темпа роста дивидендов;

б) модель постоянного темпа роста дивидендов;

в) модель убывающего темпа роста дивидендов;

г) модель переменного темпа роста дивидендов.

Аргументируйте свою точку зрения на основе фактического материала с помощью расчетов и графиков.

Задание 5.

Свободный денежный поток для акционеров компании согласно следующей информации:

- денежный поток от основной деятельности – 800 тыс. у.е.;
- приобретение основных средств требует 40 тыс. у.е.;
- выплаченные наличными дивиденды равны 50 тыс. у.е.;
- погашение облигационного займа требует 200 тыс. у.е.;
- денежные средства, выплаченные поставщикам, равны 10 тыс. у.е.;
- возмещение ущерба за потерю груза в связи с наводнением потребовало 5 тыс. у.е.;

составляет: …..

Задание 6.

Если в структуре капитала компании присутствует кредит в размере 50 млн у. е., взятый под 10% годовых, то ежегодная экономия на налогах при ставке налога на прибыль в 40% составит...

Задание 7.

Ожидаемая доходность рыночного портфеля 18%, ставка без риска 10% годовых.
Коэффициент бета акции компании А относительно рыночного портфеля составляет 1,2, компании Б - 1,8, а компании В – 1,1.
Цена акции А равна 15 руб., акции Б – 23 руб., акции В – 17руб.
Инвестор ожидает, что через год цена акции А составит 19 руб., акции Б – 26,5 руб., акции В – 22, дивиденды по акциям не выплачиваются.
1. Акции, переоценены или недооценены?
2. Определите доходность личного портфеля инвестора в динамике, если в инвестиционном портфеле три акции А, две акции Б и пять акций В.

Задание 8.

Предположим, вас попросили дать совет по формированию структуры капитала компании, занятой в электронном бизнесе. Зная, что указанная отрасль характеризуется высокими темпами роста, высокими рисками и высокой неопределенностью в прогнозах, какие рекомендации вы дадите? Прокомментируйте ответ. Считается, что поскольку активы высокотехнологичных компаний представлены новыми технологиями, человеческим капиталом, патентами, репутацией и относятся к неосязаемым, в случае банкротства кредиторам будет сложно продать указанные активы, и они не могут служить обеспечением по займам. Поэтому таким компаниям приходится опираться на собственные средства. Согласны ли вы с этим утверждением? В каких еще отраслях возможна такая ситуация?

Задание 9.

Структура капитала публичного общества «Марс» имеет следующий вид:

- собственный капитал – 40%;
- заемный капитал – 60%.

В планируемом периоде величина инвестиций составила 2 млн. руб. Ожидаемая чистая прибыль 5 млн. руб. Стоимость привлечения собственного капитала 17%, стоимость привлечения заемных источников финансирования 15% годовых, ставка налога на прибыль 20%.

1. Определить величину чистой прибыли, направляемой организацией на выплату дивидендов.
2. Определите средневзвешенную стоимость капитала, если организация планирует сохранять действующую структуру капитала.
3. Как изменяться показатели при снижении доли собственного капитала на 10 %?
4. Какой вариант структуры капитала рациональнее с точки зрения финансового менеджмента?

Задание 10.

Используя данные «Global 2000» за 2016 год (http://www.forbes.com/global2000/), рассчитать P/S, P/A и P/E мультипликаторы в страновом разрезе.

Задание 11.

Используя данные «Global 2000» за 2016 год (http://www.forbes.com/global2000/), оценить российский сегмент рейтинга и тенденции его изменения за последние 5 лет.

Задание 12.

В настоящее время стоимость собственного капитала компании, не имеющей заемных источников финансирования, равна 10%. Руководство компании рассматривает возможность увеличения доли долга до 60%. В этом случае стоимость долга будет 8%. Предполагая, что нет налогов и других издержек, стоимость собственного капитала при новой структуре капитала составит ...

Шкала оценивания устных ответов на зачете по дисциплине

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	10 (5+)	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации
		Личностные качества	Ярко выражены
	9 (5)	Знания по всем вопросам темы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы
		Личностные качества	Выраженные профессионально-личностные качества
	8 (5-)	Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы
		Личностные качества	Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами
Базовый (средний)	7 (4+)	Знания по всем разделам темы	Систематизированные и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы
		Личностные качества	Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
	6 (4)	Знания в объеме темы	Достаточно полные и систематизированные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы

	5 (4-)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточные Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минимальный (низкий)	4 (3+)	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания
	3 (3)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Недостаточно полный объем Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий
	2 (3-)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Фрагментарные знания Низкий уровень культуры исполнения заданий
	1 (2)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания результатов тестирования и практикоориентированных заданий

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
8-10 (5) – «отлично»	80-100 %
5-7 (4) – «хорошо»	65-79%
2-4 (3) – «удовлетворительно»	50-64%
1 (2) – «неудовлетворительно»	Менее 50%

4.4. Методические материалы

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Зачет с оценкой является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе Красногорского филиала РАНХиГС.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи зачета. К зачету допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основными формами обучения студентов являются лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

При изучении дисциплины используются следующие формы работы:

1.Лекции, на которых рассматриваются основные теоретические вопросы данной дисциплины. Посещаемость лекций входит в балльную оценку по дисциплине и контролируется преподавателем.

2. Практические занятия, на которых проводится опрос по теоретическим вопросам изучаемых тем, разбираются проблемные ситуации, решаются задачи. Посещаемость практических занятий входит в балльную оценку по дисциплине.

При подготовке к практическому занятию следует:

- использовать рекомендованные преподавателями учебники и учебные пособия - для закрепления теоретического материала;

- разобрать, совместно с другими студентами, обсудить вопросы по теме занятия.

За работу на практическом занятии, исходя из продемонстрированных знаний, умений и навыков, студенты могут набрать определенное количество баллов.

Практические занятия являются существенной составляющей учебного процесса.

Практические занятия призваны обеспечить углубленное изучение курса, привить

обучающимся навыки самостоятельного решения практических заданий и анализа учебной информации, сформировать и развить у студентов научное мышление, умение активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать свое мнение.

Цель занятий состоит в уяснении, усвоении и закреплении студентами теоретических знаний. На практических занятиях студенты учатся творчески мыслить, аргументировать и отстаивать свою позицию, правильно и доходчиво излагать свои мысли перед аудиторией, овладевать культурой речи.

В ходе практического занятия, в первую очередь, студенты обсуждают теоретические вопросы. Затем учащиеся сообщают варианты выполненных заданий самостоятельной работы

Выступление на занятии должно удовлетворять следующим требованиям:

1) четкое изложение теории рассматриваемого вопроса, анализ его основных положений;

2) выдвигаемые теоретические положения должны подкрепляться практическими примерами;

3) завершать ответ должны собственные выводы студента.

Важно, чтобы каждый студент стремился к активному участию в обсуждении проблем и решении задач.

На практическом занятии преподаватель может дать новые дополнительные задачи, которые необходимо решить здесь же, и тем самым проверить, насколько глубоко освоены теоретические вопросы по теме и практический материал.

3. Самостоятельная работа. В самостоятельную работу студентов входит:

- подготовка к практическому занятию (освоение теоретического материала, подготовка самостоятельных работ, проблемные вопросы);

- выполнение заданий преподавателя;

- знакомство с дополнительной литературой и со статистическими данными по изучаемым проблемам.

Самостоятельная работа студентов является неотъемлемой частью процесса обучения, специфическим педагогическим средством организации и управления самостоятельной деятельностью студентов в учебном процессе.

Самостоятельная работа может быть представлена как средство организации самообразования и воспитания самостоятельности как личностного качества. Как явление самовоспитания и самообразования самостоятельная работа студентов обеспечивается комплексом профессиональных умений студентов, в частности умением осуществлять планирование деятельности, искать ответ на непонятное, неясное, рационально организовывать свое рабочее место и время.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений.

Самостоятельная работа выполняет ряд функций:

- развивающую;

-информационно-обучающую (аудиторные занятия, не подкрепленные самостоятельной работой, становятся малорезультативными);

- ориентирующую и стимулирующую;

- воспитывающую;

- исследовательскую.

Виды самостоятельной работы, выполняемые в рамках данного курса:

1. Конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;
2. Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературы) и подготовка практических заданий, участие в тематических дискуссиях;
3. Выполнение индивидуальных работ;
4. Решение практических заданий;
5. Моделирование или анализ конкретной ситуации.

Студентам рекомендуется с самого начала освоения данного курса работать с литературой и предлагаемыми заданиями в форме подготовки к очередному аудиторному занятию. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории. Можно отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по данному курсу имеют определенную специфику. При освоении данного курса студент может пользоваться библиотекой вуза.

Задания для самостоятельной подготовки

Тема 1. Корпоративное управление и корпоративные финансы.

Рассмотрите, пожалуйста, роль корпоративного управления в обеспечении эффективного развития организации, определите значение состояния финансовой среды функционирования корпорации. Перечислите основные финансовые проблемы корпорации, ограничивающие принятие стратегических финансовых решений.

Тема 2. Инвестирование в финансовые активы

Представьте, пожалуйста, модель нулевого роста дивидендов, модель роста дивиденда постоянным темпом (модель Гордона), модель переменного роста дивиденда. Охарактеризуйте типы портфелей ценных бумаг, механизм оценки доходности портфеля, изучите виды рисков, возникающих при осуществлении портфельного инвестирования.

Тема 3. Инвестирование в реальные активы.

Раскройте, пожалуйста, проблемы интерпретации оценки инвестиционных решений, определите причины ограниченности и недостатки классической модели метода чистой приведенной стоимости. Покажите, каким образом осуществляется учет фактора риска в инвестиционном проектировании. Перечислите подходы к определению ставки дисконтирования, каковы особенности расчета ставки дисконтирования в российских условиях. Как осуществляется использование преимуществ проектного финансирования в инвестиционном анализе?

Тема 4. Долгосрочное источники финансирования.

Изучить материалы по следующим темам:

1. Проблема размывания акционерного капитала.
2. Планы владения акциями для работников компании как средство привлечения капитала и мотивации персонала компании.
3. Инновации на рынке долгосрочных долговых инструментов.
4. Обоснование целесообразности использования гибридных форм финансирования - привилегированных акций, варрантов, конвертируемых ценных бумаг.
5. Возможности внутренних источников финансирования и их значение для корпорации. Определение средневзвешенных затрат на капитал корпорации.
6. Корпоративное и проектное финансирование.

Тема 5. Структура капитала и дивидендная политика корпорации.

Представьте, пожалуйста, специфику финансирования российских предприятий. Оцените роль политики финансирования в управлении агентскими конфликтами. Охарактеризуйте особенности дивидендной политики российских предприятий.

Тема 6. Матричное моделирование финансовых стратегий.

Изучить материалы по следующим темам:

1. Методы защиты от враждебных слияний.
2. Анализ экономических выгод и издержек слияний.

3. Финансовая реструктуризация: формы и методы. Проблема реструктуризации в России.
4. Причины возникновения состояния банкротства.
5. Финансовое планирование и контроль в корпорациях.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1 Основная литература

1. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2012.
2. Хиггинс Р.С. Финансовый анализ: инструменты принятия бизнес-решений. – М.: Изд-во Вильямс, 2008.
3. Юджин Ф. Бригхем, Джоэл А. Хьюстон Финансовый менеджмент. – СПб.: Изд-во Питер, 2013.

6.2. Дополнительная литература

4. Ефимова О.В. Финансовый анализ. – М.: Изд-во: Омега-Л, 2014.
5. Леонтьев В.Е., Бочаров В.В., Радковская Н.П. Корпоративные финансы. Учебник. – М.: Юрайт, 2013.
6. Шарп У.Ф., Александер Г., Бейли Дж. Инвестиции: Пер. с англ. - М.: Инфра-М, 2010.
7. Миллер Дж. Правила инвестирования Уоррена Баффетта [Электронный ресурс] / М.: Альпина Паблишер, 2017 – 376 с. – 978-5-9614-6212-8. – Режим доступа http://www.iprbookshop.ru/74904html.

6.3 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. http://prcs.ru/primeri-biznes-proektov/
2. http://www.cfin.ru/business-plan/samples/
3. http://www.inframanager.ru/advantages/success_stories/

6.4 Нормаивные правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации часть 2 (ГК РФ ч.2) (с последующими изменениями и дополнениями) // СПС «КонсультантПлюс»
2. Налоговый кодекс Российской Федерации от 05.08.2000 № 117 – ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) // СПС «КонсультантПлюс»
3. Федеральный закон от 6 декабря 2011 года № 402-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) «О бухгалтерском учете» // СПС «КонсультантПлюс»
4. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ (ред. от 29.12.2015) "О несостоятельности (банкротстве)" (с последующими изменениями и дополнениями) // СПС «КонсультантПлюс»

6.5. Интернет-ресурсы

1. Электронная библиотечная система ЭБС IPRbooks
2. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» http://biblioclub.
3. Всемирный банк, ttp://www.worldbank.org
4. Международный Валютный Фонд (МВФ), http://www.imf.org/
5. Министерство финансов Российской Федерации, http://www.minfin.ru/
6. Организация Объединенных Наций (ООН), http://www.un.org/ru/
7. Правительство Российской Федерации, http://www.government.ru/content/
8. Президент Российской Федерации, http://www.kremlin.ru/
9. Центральный Банк Российской Федерации, http://www.cbr.ru/
10. Федеральная служба государственной статистики, http://www.gks.ru/
11. Всемирной торговой организации - www.wto.org
12. Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) - www.unctad.org
13. Организация экономического сотрудничества и развития – www.oecd.org
14. Росбизнесконсалтинг – www.rbc.ru

Периодические издания[1]

1. Российская газета. Специальный тематический выпуск «Экономика».
2. Журнал «Вопросы экономики».
3. Журнал «Креативная экономика».
4. Журнал «Эксперт».

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

– специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);

– техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет Microsoft Office2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint);

– экраном для демонстрации презентаций и фильмов;

– учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Красногорского филиала РАНХиГС.

В учебном процессе используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:

– демонстрационный авторский мультимедийный курс «Деловые коммуникации» в форме презентаций;

– электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (URL: http://www.iprbookshop.ru/); «Юрайт» (URL: https://www.biblio-online.ru/); «Лань» (URL: https://e.lanbook.com/).

[1] Периодические издания имеются в наличии в библиотеке Красногорского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
Московский областной филиал

Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.О.04 Стратегический менеджмент и стратегический анализ
(код и наименование РПД)

магистр
(уровень образования)
по направлению подготовки
38.04.02 «Менеджмент»
(код, наименование направления подготовки)

очная, заочная
(форма(формы) обучения)

Год набора – 2023

Красногорск, 2022 г.

В соответствии с приказом ректора РАНХиГС «О внедрении типовых РПД, разработанных УМС Академии для реализации в структурных подразделениях Академии и филиальной сети» от 19 апреля 2019 г. № 02-459 рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» в части содержания и перечня литературы составлена на основе типовой программы, разработанной Ляско А.К. – д.э.н., профессором ИБДА

Автор-составитель:
К.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Мельников В.Ю.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
к.психол.н., доцент Выпряжкина И.Б.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «*Современные коммуникации в менеджменте»* рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
(наименование структурного подразделения)

протокол от 01. 08. 2022 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…… 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……. 8
3. Содержание и структура дисциплины…… 9
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине …….. 15
5. Методические материалы для освоению дисциплины……..... 42
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

   6.1. Основная литература……...…….. 49

   6.2. Дополнительная литература…….. 49

   6.3.Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы……... 50

   6.4. Интернет-ресурсы……...……... 50

   6.5. Иные источники……. 50
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…. 51

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1/2	Вырабатывает стратегию действий, направленную на устранение рисков возникновения проблемных ситуаций
ОПК ОС-3	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей	ОПК ОС-3/1	Разрабатывает программу действий по освоению инновационных направлений деятельности организаций и трансформирует их бизнес-модели
ОПК ОС-4	Способен выполнять научно-исследовательские проекты в менеджменте и смежных областях	ОПК ОС-4/2	Готовит и защищает научно-исследовательский проект в рамках учебного процесса магистратуры

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта и профессиональным задачам

Профессиональные действия (ОТФ)[1]	Код этапа	Результаты обучения
Разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений);	УК-1/2	*знания:* - основных концепций стратегического менеджмента; - сущности и методов стратегического менеджмента; - современных достижений в сфере теории и практики стратегического менеджмента; -составляющих элементов и методов разработки

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

		стратегии
		умения: - проводить стратегический анализ, применять теоретические подходы к оценке существующего состояния; - выбирать наиболее эффективные методы управления стратегического развития; - обосновывать условия выбора и формирования оптимальноной стратегии организации.
		навыки: - вырабатывает стратегию действий, направленную на устранение рисков возникновения проблемных ситуаций
Разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений);	ОПК ОС-3	*знания:* - основных концепций стратегического инновационного менеджмента; - сущности и методов инновационного развия; - современных достижений в сфере инновационного развития; -составляющих элементов и методов разработки стратегии
		умения: - проводить стратегический анализ, применять теоретические подходы к оценке инновационного состояния; - выбирать наиболее эффективные методы управления стратегического развития; - обосновывать условия выбора и формирования оптимальноной стратегии организации.
Разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений);	ОПК ОС-4	*знания:* - основных концепций стратегического менеджмента; - сущности и методов стратегического менеджмента; - современных достижений в сфере теории и практики стратегического менеджмента; -составляющих элементов и методов разработки стратегии
		умения: - проводить стратегический анализ, применять теоретические подходы к оценке научно-исследовательских напрпавлений; - выбирать наиболее эффективные методы научно-исследоватештского управления стратегического инновационного развития; - обосновывать условия выбора и формирования оптимальноной стратегии организации.

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.О.04 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» изучается на 2 курсе, в 3 семестре и общая трудоемкость составляет 5 зачетных единиц.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области менедмента, теории организации, а также на приобретенные ранее умения и навыки применения методов исследования, подбора диагностических методик, исследования организационных проблем.

Дисциплина реализуется параллельно с изучением Риск-менеджментом; Разработкой и принятием управленческих решений.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся представлены в табл. 2

Таблица 2.

Количество академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**				
		Всего	**Семестры**			
			1	2	3	4
Очная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***50***			50	
лекционного типа (Л)		***16***			16	
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***32***			32	
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)		***2***			2	
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***94***			94	
Промежуточная аттестация	**форма**	***экзамен***				
	час.	***36***			36	
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***180/5***				

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**			
		Всего	**Курсы**		
			1	2	3
Заочная форма обучения					
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:					
лекционного типа (Л)		***8***		***8***	
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)					
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***8***		***8***	
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)					
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***155***		***155***	
Промежуточная аттестация	**форма**	***экзамен***	***экзамен***		
	час.	***9***	***9***		
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***180/5***		***180/5***	

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР	
Очная форма обучения							
Тема 1	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	18	2		4		12
Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	18	2		4		12
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	18	2		4		12
Тема 4	Стратегии функционального уровня	18	2		4		12
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	18	2		4		12
Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	18	2		4		12
Тема 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	18	2		4		12
Тема 8	Поглощение и реструктуризация фирм	16	2		4		10
Промежуточная аттестация		36					
КСР		2					
Всего:		**180**	**16**		**32**		**94**

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР	
Заочная форма обучения							
Тема 1	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	21	2		4		15
Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	21	2		4		15
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	21	2		4		15
Тема 4	Стратегии функционального уровня	21	2		4		15
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	21	2		4		15
Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	21	2		4		15

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР	
Заочная форма обучения							
Тема 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	21	2		4		15
Тема 8	Поглощение и реструктуризация фирм	22	2		4		16
Промежуточная аттестация		9					
КСР		2					
Всего:		**180**	**8**		**8**		**155**

Таблица 4.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем
Тема 1	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	Конкурентный ландшафт XXI столетия: глобализация экономики и технологические изменения. Стратегические намерения и стратегическая миссия. Видение, ценности и цели корпорации. Stakeholders, их классификация, особые требования и контроль за стратегическим выбором. Работа с группами стейкхолдеров, противоречия интересов стейкхолдеров. Case Study: сможет ли Cisco удовлетворить запросы всех заинтересованных групп? Разработка эффективных стратегий. Стратегии корпоративного, бизнес-, функционального и операционного уровня. Планирование в условиях сложности и неопределенности. Стратегический менеджмент в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор. Case Study: стратегическое планирование в компании Royal Dutch/Shell. Предсказание результатов стратегических решений. Стратегия и этика. Процесс стратегического управления.

Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	Общее, отраслевое и конкурентное окружение фирмы. Анализ на макроуровне: PESTEL. Анализ внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка. Сегменты общего окружения: демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический. Степень турбулентности окружающей среды и ожидаемая скорость роста рынка. Case Study: мороженое Unilever защищает свои позиции на европейском рынке. Анализ SWOT. Пять движущих сил конкуренции по Портеру: угроза входа новых игроков, переговорная сила поставщиков, переговорная сила потребителей, угроза со стороны замещающих продуктов, интенсивность соперничества среди конкурентов. Приложения модели Портера: сталелитейная и фармацевтическая отрасли. Case Study: барьеры на входе в пивоваренную отрасль в Японии. Шестая конкурентная сила: дополняющие фирмы и кооперативное окружение. Углубленный анализ ближайших конкурентов. Сильнейшие и слабейшие конкуренты. Вероятные стратегические ответы соперников. Конкурентные силы в процессе эволюции отраслей: эмбриональные, растущие, зрелые и умирающие отрасли. Сети, франчайзинг и конкурентное преимущество в сервисных отраслях. Интерпретация отраслевого анализа. Стратегические группы. Ограничения модели пяти сил конкуренции и стратегических групп: инновации, структура отраслей и различия компаний. Государство и конкурентное преимущество.
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	Создание стоимости. Ресурсы фирмы: наличные, пороговые и уникальные. Способности фирмы. Обучение и неявное знание в составе фирмы. Ключевая компетенция. Case Study: ресурсы и способности Microsoft. Роль эффективности, качества, инноваций и внимания к потребителям в построении конкурентного преимущества. Критерии устойчивого конкурентного преимущества. Барьеры на пути имитации, способности конкурентов и динамизм отрасли. Стратегический анализ издержек и цепочки стоимости. Case Study: создание стоимости в фармацевтической компании Pfizer. Outsourcing как мировая тенденция в экономике. Case Study: работа с долгосрочными поставщиками в компании Marks&Spencer. Причины

Тема 4	Стратегии функционального уровня	Достижение превосходства в эффективности. Производство и эффективность: экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта. Case Study: внедрение Lean Production System на предприятиях. Управление поставками и система Just In Time. Эффективность в использовании информации, R&D и человеческих ресурсов. Достижение превосходства в качестве. Международные стандарты ISO 9000 «Системы менеджмента качества. Концепция Total Quality Management. Case Study: система
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	Анализ потребителей. Эффективное управление отношениями с покупателями. Определение круга потребителей, их нужд и ключевой компетенции, необходимой для их удовлетворения. Потребительские нужды и дифференциация продуктов. Потребительские группы и сегментация рынков. Типы бизнес-стратегий. Case Study: можно ли имитировать систему деятельности Southwest Airlines? Стратегия лидерства по издержкам и ее конкурентные риски. Case Study: как компания E*Trade использует Интернет, чтобы заработать на преимуществе низких издержек. Стратегия дифференциации, ее пределы и конкурентные риски. Стратегия фокусирования и ее конкурентные риски. Case Study: удовлетворение уникальных потребностей – эксклюзивная обувь и автомобили. Интегрированная стратегия лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные риски. Case Study: удержит ли McDonald’s завоеванную в
Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	Вероятность ответных действий: типы конкурентной стратегии, репутация фирмы и ее зависимость от рынка. Динамика конкуренции: рынки с быстрыми, медленными и стандартными циклами. Стратегии во фрагментированных отраслях: образование сетевого бизнеса, франчайзинг, горизонтальные слияния, online business. Case Study: как eBay произвел революцию в аукционном деле. Стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция. Case Study: война в Стране Игрушек. Стратегия поставок и дистрибуции в зрелых отраслях: Compaq против Dell. Стратегии конкуренции на международных рынках. Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков. Стратегии восстановления рыночной позиции. Стратегии в высокотехнологичных отраслях: использование инноваций, время входа на рынок, конкуренция за стандарты.Case Study: грузовики и электронная торговля – конкурентное соперничество между FedEx и UPS. Анализ конкурентов: общность рынков и схожесть ресурсов. Стратегические и

Теман 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	Производство стоимости посредством вертикальной интеграции. Case Study: специализированные активы и вертикальная интеграция в алюминиевой промышленности. Аргументы против вертикальной интеграции: бюрократические издержки и пределы управляемости. Альтернативы вертикальной интеграции: кооперативные отношения и стратегические поставки. Основания для диверсификации. Корпоративный портфель: анализ роста рыночной доли, матрица BCG, матрица материнской фирмы, матрица связанности. Низкий, умеренный и высокий уровни диверсификации. Связанная диверсификация. Операционная связанность: общая деятельность. Корпоративная связанность: перенос ключевой компетенции. Case Study: Студия Disney и многосторонняя конкуренция между медиа-фирмами. Одновременная операционная и корпоративная связанность. Case Study: Vivendi – от технологий обработки воды до мирового медиа-гиганта. Несвязанная диверсификация. Реструктуризация и эффективное перераспределение на внутренних рынках капитала. Синергия и экономия на масштабе. Проблемы с достижением синергии: слабая координация бизнеса, риски покупки активов, внутреннее развитие новых подразделений. Стимулы,
Теман 8	Поглощение и реструктуризация фирм	Case Study: Hewlett-Packard поглощает Compaq: зависть к IBM или удачный бизнес-ход? Популярность стратегий слияния и поглощения. Case Study: образование фармацевтического гиганта GlaxoSmithKline в результате слияния равных по силе компаний. Различия между слияниями, поглощениями и захватами. Причины поглощений. Проблемы в достижении успеха в результате поглощений. Case Study: была ли попытка GE поглотить Honeywell стратегически верной? Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм. Пересмотр корпоративного портфеля. Case Study: портфельное планирование в швейцарской фармацевтической компании Ciba-Geigy. Ограничения портфельного планирования. Корпорация как портфель ключевых

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся:

опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), реферат (Р), дикуссия (Д), задание (З)

4.1.2. Промежуточная аттестация проводиться в форме экзамена.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Тема 1 «Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность»

Дискуссия.

- Конкурентный ландшафт XXI столетия: глобализация экономики и технологические изменения.;
- Стратегические намерения и стратегическая миссия. Видение, ценности и цели корпорации.;
- Stakeholders, их классификация, особые требования и контроль за стратегическим выбором.;
- Стратегия и этика. Процесс стратегического управления.

Вопросы к обсуждению:

- Работа с группами стейкхолдеров, противоречия интересов стейкхолдеров. Case Study: сможет ли Cisco удовлетворить запросы всех заинтересованных групп?
- Стратегический менеджмент в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор;
- Предсказание результатов стратегических решений.

Тема 2 «Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ »

Опрос:

- Общее, отраслевое и конкурентное окружение фирмы.
- Анализ на макроуровне: PESTEL. Анализ внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка.
- Сегменты общего окружения: демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический. Степень турбулентности окружающей среды и ожидаемая скорость роста рынка. Анализ SWOT.
- Пять движущих сил конкуренции по Портеру: угроза входа новых игроков, переговорная сила поставщиков, переговорная сила потребителей, угроза со стороны замещающих продуктов, интенсивность соперничества среди конкурентов. Приложения модели Портера: сталелитейная и фармацевтическая отрасли. Case Study: барьеры на входе в пивоваренную отрасль в Японии.
- Шестая конкурентная сила: дополняющие фирмы и кооперативное окружение. Углубленный анализ ближайших конкурентов.
- Сильнейшие и слабейшие конкуренты.
- Вероятные стратегические ответы соперников. Конкурентные силы в процессе эволюции отраслей: эмбриональные, растущие, зрелые и умирающие отрасли. Сети,

франчайзинг и конкурентное преимущество в сервисных отраслях. Интерпретация отраслевого анализа.

- Стратегические группы. Ограничения модели пяти сил конкуренции и стратегических групп: инновации, структура отраслей и различия компаний.
- Государство и конкурентное преимущество.

Задание: Разработка модели

Case Study: мороженое Unilever защищает свои позиции на европейском рынке.

Тема 3 « Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция»

Дискуссия:

Вопросы к обсуждению:

- Создание стоимости. Ресурсы фирмы: наличные, пороговые и уникальные. Способности фирмы. Обучение и неявное знание в составе фирмы. Ключевая компетенция.

Критерии устойчивого конкурентного преимущества. Барьеры на пути имитации, способности конкурентов и динамизм отрасли. Стратегический анализ издержек и цепочки стоимости. Case Study: создание стоимости в фармацевтической компании Pfizer. Outsourcing как мировая тенденция в экономике.

- Причины провалов корпоративной стратегии: организационная инерция, стратегические обязательства, парадокс Икара. Пути поддержания устойчивого конкурентного преимущества: обучение и постоянное улучшение продуктов, следование лучшей отраслевой практике, преодоление инерции.

Задание:

На занятии разрабатываются критерии классификации исследований: участие персонала в их проведении, организованность, цель исследования, информационное обеспечение, ресурсы, время.

Case Study: ресурсы и способности Microsoft. Роль эффективности, качества, инноваций и внимания к потребителям в построении конкурентного преимущества. Case Study: работа с долгосрочными поставщиками в компании Marks&Spencer.

Тема 4 «Стратегии функционального уровня»

Дискуссия. Вопросы к обсуждению:

- Достижение превосходства в эффективности.
- Производство и эффективность: экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта.
- Эффективность в использовании информации, R&D и человеческих ресурсов. Достижение превосходства в качестве. Международные стандарты ISO 9000 «Системы менеджмента качества.
- Концепция Total Quality Management.
- Достижение превосходства в инновациях. Построение инновационных компетенций.

Выполнение заданий.

На занятии студенты по группам выполняют практические задания по разработке и обосновании показатеейи эффективности и результативности

Case Study: внедрение Lean Production System на предприятиях. Управление поставками и система Just In Time.

Case Study: система улучшения качества Six Sigma в компании General Electric.

Case Study: что случилось с проектом цифровых компакт-кассет?

Тематика эссе по вопросу «методы исследований в менеджменте»:

- Методы стратегических исследований в системе экономических наук.
- Роль и задачи управленческой экономики в подготовке специалистов управленческого профиля.
- Спрос и величина спроса.
- Индивидуальный и рыночный спрос.
- Факторы спроса.
- Функция спроса.
- Закон спроса и кривая спроса.
- Эффекты Гиффена, Веблена.
- Предложение и величина предложения.
- Функция предложения.
- Закон предложения.
- Изменение предложения и величины предложения.
- Взаимодействие спроса и предложения.
- Понятие рыночного равновесия, равновесной цены и равновесного количества.
- Излишек потребителя.
- Излишек производителя.
- Регулирование рынка.
- Влияние налогов и субсидий на равновесную цену и равновесное количество. Административный контроль над ценами и рыночный механизм.

Тема 5 «Стратегии бизнес-уровня»

Опрос:

- Анализ потребителей.
- Эффективное управление отношениями с покупателями.
- Определение круга потребителей, их нужд и ключевой компетенции, необходимой для их удовлетворения.
- Потребительские нужды и дифференциация продуктов.
- Потребительские группы и сегментация рынков.
- Типы бизнес-стратегий.
- Стратегия фокусирования и ее конкурентные риски.
- Интегрированная стратегия лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные риски.
- Наступательные и оборонительные стратегии.
- Стимулы превзойти конкурентов и преимущества первого шага.
- Стратегический маркетинг как активный маркетинговый процесс с долгосрочным горизонтом плана, направленный на превышение среднерыночных показателей путём
- Стратегия дифференциации, ее пределы и конкурентные риски.

Задание:

Case Study: можно ли имитировать систему деятельности Southwest Airlines? Стратегия лидерства по издержкам и ее конкурентные риски.

Case Study: как компания E*Trade использует Интернет, чтобы заработать на преимуществе низких издержек.
Case Study: удовлетворение уникальных потребностей – эксклюзивная обувь и автомобили
Case Study: удержит ли McDonald's завоеванную в прошлом славу?

Тема 6 «Конкурентное соперничество и динамика конкуренции»

Дискуссия:

Вопросы к обсуждению:

- Вероятность ответных действий: типы конкурентной стратегии, репутация фирмы и ее зависимость от рынка.
- Динамика конкуренции: рынки с быстрыми, медленными и стандартными циклами.
- Стратегии во фрагментированных отраслях: образование сетевого бизнеса, франчайзинг, горизонтальные слияния, online business.
- Стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция.
- Стратегии конкуренции на международных рынках.
- Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков.
- Стратегии восстановления рыночной позиции.
- Стратегии в высокотехнологичных отраслях: использование инноваций, время входа на рынок, конкуренция за стандарты.
- Стратегические и тактические действия в конкурентном соперничестве.
- Вероятность конкурентной атаки: стимулы к начальным действиям, размер фирмы и качество продукта.

Выполнение заданий.

На занятии студенты по группам выполняют практические задания по примерам моделирования бизнес-процессов, обосновывая преимущества и недостатки моделирования как метода исследования в менеджменте.

Case Study: как eBay произвел революцию в аукционном деле.

Case Study: война в Стране Игрушек. Стратегия поставок и дистрибуции в зрелых отраслях: Compaq против Dell.

Case Study: грузовики и электронная торговля – конкурентное соперничество между FedEx и UPS. Анализ конкурентов: общность рынков и схожесть ресурсов.

Case Study: использование различных стратегий в «войне самолетов» между Boeing и Airbus. Case Study: как Lehman Brothers обыграл своих соперников на рынке инвестиционных банковских услуг.

Тема 7 «Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация»

Дискуссия:

Вопросы к обсуждению:

– Производство стоимости посредством вертикальной интеграции.

– Аргументы против вертикальной интеграции: бюрократические издержки и пределы управляемости.

– Альтернативы вертикальной интеграции: кооперативные отношения и стратегические поставки.

– Основания для диверсификации.

– Корпоративный портфель: анализ роста рыночной доли, матрица BCG, матрица материнской фирмы, матрица связанности.

– Низкий, умеренный и высокий уровни диверсификации. Связанная диверсификация.

– Операционная связанность: общая деятельность. Корпоративная связанность: перенос ключевой компетенции.

– Одновременная операционная и корпоративная связанность.

– Несвязанная диверсификация.

– Реструктуризация и эффективное перераспределение на внутренних рынках капитала.

– Синергия и экономия на масштабе.

– Проблемы с достижением синергии: слабая координация бизнеса, риски покупки активов, внутреннее развитие новых подразделений.

– Стимулы, ресурсы и мотивы менеджеров в процессе диверсификации.

– Диверсификация, результаты деятельности и стратегическое преимущество.

– Соответствие стратегии и ресурсов.

Выполнение заданий.

Case Study: специализированные активы и вертикальная интеграция в алюминиевой промышленности.
Case Study: Студия Disney и многосторонняя конкуренция между медиа-фирмами.
Case Study: Vivendi – от технологий обработки воды до мирового медиа-гиганта.

Тема 8 «Поглощение и реструктуризация фирм»

Дискуссия:

Вопросы к обсуждению:

– Различия между слияниями, поглощениями и захватами.

– Причины поглощений.

– Проблемы в достижении успеха в результате поглощений.

– Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм.

– Пересмотр корпоративного портфеля.

– Ограничения портфельного планирования.

– Корпорация как портфель ключевых компетенций

Выполнение заданий.

Case Study: Hewlett-Packard поглощает Compaq: зависть к IBM или удачный бизнес-ход? Популярность стратегий слияния и поглощения.

Case Study: образование фармацевтического гиганта GlaxoSmithKline в результате слияния равных по силе компаний.

Case Study: портфельное планирование в швейцарской фармацевтической компании Ciba-Geigy.

Case Study: была ли попытка GE поглотить Honeywell стратегически верной?

4.3. Материалы для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Для оценки компетенций УК-1, ОПК ОС-3, ОПК ОС-4 используются следующие материалы:

- Для проверки знаний - вопросы.
- Для проверки умений - тесты.
- Для проверки навыков практического применения методов деловой коммуникации – практико-ориентированные задания.

Перечень вопросов к экзамену

1. Сущность стратегического управления.
2. Понятия «внешняя» и «внутренняя» среда организации и их основные компоненты.
3. Анализ внешней среды организации.
4. Анализ внутренней среды организации.
5. Методы стратегического анализа среды.
6. SWOT-анализ (этапы осуществления, матрица).
7. Миссия организации (условия и факторы ее формирования).
8. Цели организации, их особенности и виды.
9. Понятие «стратегия организации», ее особенности.
10. Уровни стратегии (корпоративная, деловая, функциональная и операционная).
11. Стратегии концентрированного и интегрированного роста.
12. Стратегия диверсифицированного роста и стратегия сокращения.
13. Рыночная стратегия фирмы.
14. Выбор стратегии фирмы.
15. Модель чистой конкуренции и олигополия.
16. Монополистическая конкуренция и монополия.
17. Конкурентные стратегии по М.Портеру.
18. Задачи и стадии реализации стратегии.
19. Стратегические изменения фирмы.
20. Мероприятия и методы, способствующие успеху стратегических изменений.
21. Стили руководства в проведении стратегических изменений.
22. Задачи и структура стратегических изменений.
23. Понятие «жизненного цикла продукта». Фазы жизненного цикла. Влияние ЖЦП на стратегические решения.
24. Продуктовая стратегия фирмы.
25. Матрица Бостонской консультативной группы.
26. Модель консалтинговой компании Артур Д. Литтл (ADL/LC).
27. Выявление ключевых факторов успеха (КФУ).
28. Организационная культура фирмы (содержание, факторы, виды).
29. Организационная культура фирмы и ее стратегия.
30. Определения стратегии по Г. Минцбергу.
31. Принципы и система стратегического управления.
32. PEST-анализ внешней среды организации.
33. Анализ стратегических факторов внешней среды организации.
34. Анализ жизненного цикла организации.
35. Процесс разработки стратегии.
36. Формирование стратегии фирмы.
37. GAP-анализ в разработке стратегии организации.
38. Стратегия и конкурентное преимущество.
39. Конкурентный анализ в разработке стратегии организации.
40. Анализ конкурентных преимуществ товара и фирмы.
41. Базовые стратегии роста организации.

42. Сущность отраслевых стратегий и пути их реализации.
43. Портфельный анализ.
44. Разработка стратегии роста с использованием матрицы Ансоффа «товар – рынок».
45. Разработка стратегии роста с использованием матрицы БКГ.
46. Система бизнес-стратегий: модель GE-McKinsey (матрица «Дженерал Электрик – «МакКинзи»).
47. Метод сценарного моделирования.
48. Методика использования слабых сигналов.
49. Система стратегического контроллинга.
50. Выбор организационной структуры, соответствующей принятой стратегии.

Тест по дисциплине

1. Характерные особенности стратегических решений:
инновационны по своей природе
направлены на решение конкретных задач
неопределенны по своей природе
субъективны по своей природе
объективны по своей природе
множество альтернатив вполне определено

2. Наиболее часто повторяющаяся ошибка при реализации новой стратегии
отсутствие необходимых ресурсов
неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование
плохое знание внешнего рынка
новая стратегия автоматически налагается на старую структуру

3. Факторы, которые включает в себя понятие стратегического менеджмента:
организационные
социальные
экономические
правовые
политические
исследования ситуации и развития компании

4. Руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а скорее, чувство основной цели фирмы – это …
политика
тактика
миссия
видение
план

5. Стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления – бюджетирования, перспективного и стратегического планирования.
да
нет

6. Важнейшие вопросы, в ответе на которые заключается сущность стратегического менеджмента:
в каком положении предприятие находится в настоящее время
какие конкуренты имеют более сильные позиции по отношению к предприятию
реальны ли установленные цели
в каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет
каким способом достигнуть желаемого

7. Перефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет: «Стратегическое планирование — это управление по планам, а стратегический менеджмент – это управление по…»
ориентирам
целям
программам
результатам
проектам

8. Определите последовательность этапов в развитии корпоративного управления:
1. бюджетирование
2. долгосрочное планирование
3. стратегическое планирование
4. стратегический менеджмент

9. Основные различия между стратегическим управлением на коммерческом предприятии и в государственном учреждении
на коммерческом предприятии можно организовать стратегическое управление, а в государственном учреждении — нельзя
на коммерческом предприятии есть миссия, а в государственном учреждении ее нет
различий нет
имеются различия в способах формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности

10. Функциональный анализ внешней среды деятельности предприятия должен проводиться …
собранием акционеров
планово-экономической службой
службой маркетинга
генеральным директором
бухгалтерией

11. К числу стратегических решений можно отнести:
реконструкцию предприятия
внедрение новой технологии
пересмотр условий поставки
выход на новые рынки сбыта
приобретение, слияние предприятий
внедрение новой системы мотивации персонала
пересмотр критериев итогового контроля качества продукции

12. Высший уровень стратегического менеджмента — … уровень.
деловой
корпоративный
функциональный

13. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом
военные стратеги и мыслители
философы древности и военные стратеги
немецкие военные стратеги
китайские философы

14. Характеристики, которыми должны обладать цели, согласно принципа SMART:
приемлемость
измеримость
определенность во времени, сроках достижения
достижимость

гибкость
сопоставимость
взаимная поддержка
конкретность
согласованность

15. По очередности достижения цели делятся на …
большие и малые
краткосрочные, промежуточные и долгосрочные
конкурирующие, независимые и дополнительные
экономические и неэкономические

16. Цель организации – это …
философия и предназначение, смысл существования организации
предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должны быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки
конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремиться добиться группа, работая вместе

17. Решающее из восьми ключевых пространств установления целей
положение на рынке
инновации
производительность
ресурсы
доходность (прибыльность)
управленческие аспекты
персонал: выполнение трудовых функций и отношение к работе
социальная ответственность

18. Уровень целеобразования, который, по мнению А.И. Пригожина, соответствует
реактивный (приспособительный) стиль управления
телеономия
целенаправленному
целеустремленному

19. Строительство или приобретение новых магазинов и складских помещений, реконструкция или модернизация действующих магазинов, формирование эффективного портфеля финансовых инструментов и т.п. – это … цели.
маркетинговые
финансово-экономические
инвестиционные
инновационные
организационные

20. Стадии жизненного цикла, на которых используется стратегическая модель развития предприятия «ускоренный рост»
рождение
детство
юность
ранняя зрелость
окончательная зрелость (стабильность)
старение

21. Определение миссии в узком понимании О.С. Виханского
предназначение организации, определение ее роли в обществе, экономике
цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде. Миссия является комплексной целью, она включает как внутренние, так и внешние ориентиры деятельности фирмы
сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине

существует организация
четко выраженная общая цель деятельности организации

22. Элементы, которые, по мнению Э.А. Уткина, должна включать миссия организации
описание продуктов
основные заинтересованные группы
характеристика рынка
цели организации
стратегическое намерение или видение
технология
внутренняя концепция
внешний образ компании, ее имидж

23. Оценка стоимости стратегических программ элементным методом предполагает …
сравнение с аналогичными программами, реализовывавшимися в прошлом на самой фирме или со стоимостью аналогичных программ, реализуемых конкурентами
калькуляцию затрат на каждый из видов работ, входящих в программу
выделение элементов затрат по их видам в целом по программе

24. Понимание термина «угрозы и возможности»
в буквальном смысле
анализ угроз и возможностей — это стандартная процедура в стратегическом управлении
обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде
художественный образ

25. Перед началом анализа в распоряжении организации находится достаточно много информации, часть которой не понадобится в дальнейшем. Своеобразные «фильтры», позволяющие отсеивать ненужную информацию:
технология
цели
стратегия
миссия

25. Кто предлагает рассматривать внимание менеджера как ограниченный ресурс, влияющий на процесс принятия управленческих решений.
М.Портер
Г. Саймон
Б. Карлофф
П. Друкер

26. Кто предложил модель пяти сил конкуренции в отрасли
Б. Карлофф
М.Портер
Г. Саймон

27. Составляющие внешней среды
микроокружение
мегаокружение
макроокружение
миниокружение

28. SWOT-анализ включает …
анализ возможностей организации и вероятных угроз
анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами
анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков
все отмеченное выше

29. Различия STEP и SWOT анализов:
SWOT анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации
предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда

организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда
SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ — ее возможностей и внешних угроз

30. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что …
окружение не будет изменяться
в окружении не будет происходить качественных изменений
в окружении постоянно будут происходить изменения

31. Исходный этап процесса стратегического управления
анализ среды
определение миссии фирмы
определение целей фирмы
выработка стратегий поведения фирмы на рынке

32. Общеметодологические принципы, которые должны лежать в основе анализа среды деятельности предприятия
принцип конкурентоспособности
динамический принцип и принцип сравнительного анализа
метод наблюдения
системный подход
принцип учета специфики предприятия
сравнительный подход
комплексный анализ

33. Стратегическая зона хозяйствования — это …
зона наибольшего хозяйственного риска
перспективный сегмент рынка
сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход
свободная экономическая зона

34. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам … ранга.
высокого
низкого
среднего

35. Конкуренция между городами возникает по поводу …
привлечения квалифицированных кадров
привлечения капиталов
привлечения капиталов и кадров
продажи продукции, производимой на территории данных городов

36. Центральная компетенция — это …
компетенция чиновников центральных министерств и ведомств
компетенция управленческого персонала фирмы
компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции
уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом

37. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?
сильные стороны
слабые стороны
возможности
угрозы

38. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон,

выявление стратегических проблем – это …
STEP – анализ
SWOT- анализ
управленческий анализ»
проблемный анализ

39. SWOT-анализ происходит на … ступени ситуационного анализа.
1-й
2-й
3-й
4-й
5-й

40. Форма представления результатов ситуационного анализа включает:
мнения специалистов
анализ конкурентной силы
таблица профиля среды организации
главные стратегические действия (проблемы), которые компания должна учесть
индикаторы стратегической деятельности
публикации по проблемам организации
заключение относительно конкурентной позиции +
матрица «Внутренние сильные стороны – внутренние слабости, внешние благоприятные возможности – внешние угрозы»

41. Принцип, позволяющий исключить из рассмотрения факторы внутренней среды предприятия, не оказывающие влияния на его взаимоотношения с внешней средой
«Бритва Якокка»
«Бритва Оттава»
«Бритва Оккама»
«Бритва Джилетт»

42. Основные виды деятельности в цепочке ценностей:
материально-техническое обеспечение
продажи
закупки
управление людскими ресурсами
производство
коммуникации
анализ конкурентоспособности

43. Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика организации
уровень специализации поставщика
концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами
темпы инфляции и нормы налогообложения
последовательность в разработке продуктов
рост доходов ниже среднего

44. Характеристики корневых компетенций фирмы:
они должны предоставлять возможность создавать особую ценность для потребителя
их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам
они могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках
это знания, умения и положение фирмы на рынке
это совокупность определенных ключевых факторов успеха
все перечисленные
правильных ответов нет

45. Элементы интегральной модели организации, по мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона, не подходящие к формированию внутренней среды организации:
цели

бизнес-процессы
технология
люди
миссия
власть
стратегия
культура организации
структура

46. Критерии успешной стратегии

соответствие среде
конкурентное преимущество
эффективность
полнота охвата всех ключевых аспектов деятельности
внутренняя согласованность составляющих
допустимая степень риска
гибкость

47. Стратегия управления персоналом относится к … стратегиям.

функциональным
базовым
корпоративным
отраслевым

48. Классификационные признаки систематизации стратегий

стадия жизненного цикла отрасли
относительная сила отраслевой позиции организации
организационная структура управления
степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе
базовая концепция достижения конкурентных преимуществ
уровень принятия решений
все перечисленные
правильных ответов нет

49. Базовые стратегии:

стратегия роста
стратегия сокращения
стратегия достижения конкурентных преимуществ
комбинированная стратегия
стратегия лидера

50. Критерии действительно эффективной стратегии фирмы:

ментальная правильность выбираемой (разрабатываемой) стратегии
ситуационность
уникальность
будущая неопределенность как стратегическая возможность
гибкая адекватность
системность
взаимодополняемость

51. Стратегия конкурентного поведения последователя за лидером предполагает …

активную атаку на лидера
ведение интенсивной конкурентной борьбы
реализацию стратегий инноваций
охрану своей доли рынка, удержание своих клиентов

52. Основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке:

лидерство в минимизации издержек
стратегии поведения в конкурентной среде

специализация в производстве продукции
фиксирование определенного сегмента рынка и концентрация усилий фирмы на этом рыночном сегменте

53. Интегрированный рост организации предполагает …
развитие продукта (его совершенствование или создание нового)
реализацию технологически новой продукции на существующих рынках
реализацию технологически новой продукции на новых рынках
получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо за конкурентами

54. Стратегия минимизации издержек (лидерства по издержкам) нацелена на …
обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами
приданию продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов
наем и тренинг такого персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов
более выгодного имиджа организации, рекламной марки продукта (то есть брэнда)

55. Организационные уровни пирамиды разработки стратегии для диверсифицированной компании:
корпоративный
бизнес-стратегии
функциональные стратегии
операционные стратегии
все перечисленные
правильных ответов нет

56. Выделите наиболее значимые факторы, влияющие на стратегию компании:
экономические, социальные, политические, юридические, экологические
условия конкуренции, общая привлекательность отрасли
возможности и угрозы
общие ценности и корпоративная культура
личные амбиции, этические принципы высшего руководства компании
сильные и слабые стороны компании, компетенции и конкурентные возможности
все перечисленные
правильных ответов нет

57. Организационные уровни пирамиды разработки стратегии для однопрофильной компании:
корпоративный
бизнес-стратегии
высший уровень иерархии
функциональные стратегии (НИОКР, производство, маркетинг, финансы, персонал и др.)
средний уровень иерархии;
операционные стратегии
низший уровень иерархии

58. Цели объединения компаний в стратегические союзы:
сотрудничество в сфере технологий
создание новых товаров
увеличивает окупаемость инвестиций, гибкость и адаптационные возможности компании
совместное формирование новой компетенции
обладает реальной возможностью эффективно управлять общими и административными издержками при увеличении количества звеньев цепочки ценностей
все перечисленные
правильных ответов нет

59. Для компании целесообразно использование стратегии вертикальной интеграции когда она …

создает конкурентное преимущество

повышает эффективность стратегически важных видов деятельности

устранение пробелов в технических или производственных навыках и опыте

выход на рынок с помощью совместных маркетинговых проектов

все перечисленные

правильных ответов нет

60. Стратегическая цель компании, реализующей стратегию лидерства по издержкам

большая доля рынка

чувствительные к потребительской ценности покупатели

узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом

61. Стратегия первопроходца приносит успех, если …

первопроходец получает уникальный имидж и репутацию у покупателей

устранение пробелов в технических или производственных навыках и опыте

в новых технологиях, каналах сбыта и новых поколениях комплектующих

способствует созданию абсолютного преимущества по издержкам

потребности покупателей и способы использования товара разнообразны

публичные заявления руководства компании свидетельствуют о намерении любой ценой сохранить свою долю рынка

первые покупатели сохраняют сильную приверженность компании, совершая повторные покупки

обеспечивает захват незанятых пространств, что затрудняет воспроизведение стратегии конкурентами

62. Отличительная черта ассортимента компании, реализующей стратегию широкой дифференциации

качественная базовая модель товара в нескольких модификациях

большое количество модификаций продукта, широкий выбор, упор на дифференцирующие свойства

диапазон качества от среднего до высокого, количество модификаций от нескольких до многочисленных

63. Тип конкурентного преимущества, который достигается компанией при реализации стратегии оптимальных издержек

лидерство по издержкам

предложение продукции, отличной от продукции других конкурентов

больше потребительской ценности за ту же цену

лидерство по издержкам в обслуживаемой нише рынка

придание товару специфических свойств, ценных в глазах покупателей данного сегмента

64. Стратегическая цель компании, реализующей стратегию широкой дифференциации

большая доля рынка

чувствительные к потребительской ценности покупатели

узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом

65. Приоритеты в маркетинге компании, которая реализует сфокусированные стратегии на базе низких издержек и широкой дифференциации

придание товару тех свойств, за которые потребитель согласен платить; повышение цены товара для покрытия издержек дифференциации

попытка представить как преимущество те свойства товара, которые обеспечивают низкие издержки

анализ уровня удовлетворения потребителей набором свойств и характеристик товара, соответствующих вкусам и/или специфическим потребностям сегмента

снижение цены ниже уровня конкурентов на аналогичные товары или сохранение цены на уровне конкурентов с приданием товару дополнительных свойств

66. Стратегическая цель компании, реализующей сфокусированные стратегии на базе низких издержек и широкой дифференциации:

большая доля рынка

чувствительные к потребительской ценности покупатели

узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом

67. Условия, в которых целесообразно компании выбирать стратегию лидерства по издержкам

существует сильная конкуренция по цене

стандартный или предназначенный для широкого потребителей товар

потребности покупателей и способы использования товара разнообразны

отрасль отличается стремительностью технологических и инновационных процессов, и конкуренция идет по быстро меняющимся свойствам товара

новички на рынке снижают цены для привлечения покупателей и создания клиентской базы

68. Стратегическая цель компании, реализующей стратегию оптимальных издержек

большая доля рынка

чувствительные к потребительской ценности покупатели

узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом

69. Стратегические риски для быстро растущих компаний:

попытки компании достичь преимущества одновременно по издержкам, за счет дифференциации и на основе сфокусированной стратегии

запаздывание в адаптации своих компетенций

концентрация на получение краткосрочной прибыли

попытка гарантировать конкурентное преимущество в сферах бизнеса и товарных группах будущего

концентрация усилий на среднесрочных и долгосрочных стратегических инициативах

создание избыточных мощностей

недостаточно быстрое и значительное сокращение издержек

70. Стратегии для компаний – преследователей

наступательная стратегия для захвата доли рынка

стратегия активной обороны

стратегия превосходящего качества

стратегия роста за счет поглощения конкурентов

стратегия специализации

стратегия отличительного имиджа

стратегия демонстрации силы

завоевание лидерства по издержкам

71. Стратегии выхода из кризиса:

распродажа части активов для получения наличных средств и спасения оставшейся части бизнеса

устранение пробелов в технических или производственных навыках и опыте

пересмотр текущей стратегии

придание товару тех свойств, за которые потребитель согласен платить; повышение цены товара для покрытия издержек дифференциации

принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов

сокращение издержек

все перечисленные

правильных ответов нет

72. Стратегии компаний в сегментированных отраслях
создание стандартных подразделений компании
завоевание лидерства по издержкам
товарная специализация
потребительская специализация
географическая специализация
стратегия активной обороны
стратегия превосходящего качества
стратегия отличительного имиджа
стратегия активной обороны

73. Наиболее эффективные стратегии в формирующихся отраслях
стратегия инноваций
совершенствование деятельности (значительные изменения в управлении, улучшение качества выпускаемой продукции)
захват наиболее емкой потребительской ниши, чтобы таким образом использовать эффект масштаба и успешно противодействовать конкурентам
стратегия «снятия сливок»
поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося спроса
стратегия формирования фирменной торговой марки (бренда)
стратегия «сбора урожая» (управляемого сокращения инвестиций с целью максимизации потока доходов)
стратегия прямой атаки на лидера или неотступного следования за ним
дезинформации конкурентов, способствование их массовому выходу из отрасли

74. Стратегические риски в зрелых отраслях:
попытки компании достичь преимущества одновременно по издержкам, за счет дифференциации и на основе сфокусированной стратегии
запаздывание в адаптации своих компетенций
концентрация на получение краткосрочной прибыли
попытка гарантировать конкурентное преимущество в сферах бизнеса и товарных группах будущего
концентрация усилий на среднесрочных и долгосрочных стратегических инициативах
создание избыточных мощностей
недостаточно быстрое или недостаточно значительное сокращение издержек

75. Оптимальные варианты конкурентных стратегий на динамичных рынках:
реагирование на изменения
прогнозирование изменений
сужение номенклатуры производимой продукции, чтобы максимально использовать эффект масштаба
управление изменениями рынка
наступательная стратегия для захвата лидерства в отрасли
поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося спроса

76. Конкурентные стратегии для зрелых отраслей:
ассортимента и количества товарных групп
оптимизация цепочки ценности
поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося спроса
стратегия «снятия сливок»
снижение издержек
сужение номенклатуры производимой продукции, чтобы максимально использовать эффект масштаба
наращивание усилий по продвижению
выход на международные рынки

77. Стратегии для компаний в отраслях на этапе на этапе застоя или спада – это …
сфокусированная стратегия для завоевания самых перспективных сегментов отрасли
стратегия «снятия сливок»
отчетливая дифференциация товара за счет улучшения его качества и обновления
расширение рынка для получения более высокой прибыли
стратегия снижения издержек, завоевание отраслевого лидерства по издержкам
стратегия «сбора урожая» (управляемого сокращения инвестиций с целью максимизации потока доходов)

78. Стратегии для компаний – лидеров отрасли
наступательная стратегия
стратегия активной обороны
стратегия демонстрации силы
стратегия роста за счет поглощения конкурентов
стратегия специализации
стратегия превосходящего качества
стратегия отличительного имиджа

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ЗАДАНИЯ по теме № 1

Практическая ситуация.
Программа развития ООО Лебедянское

Обеспечить:
- устойчивый рост объемов во всех отраслях деятельности;
- без убыточную работу всех отраслей деятельности;
- активизацию закупок сельскохозяйственной продукции

Стоить свою работу в соответствии с заключенными соглашениями с местными органами власти и управления в соответствии с законом РФ «О потребительской кооперации (потребительских обществах и союзах) в РФ», при реализации мер государственной поддержки потребительскую кооперации, указанных в постановлении правительства РФ от 24 января 1994 года № 24. «Вопросы потребительской кооперации РФ» (Собрание актов президента и правительства РФ, 1994 №5 статья №35)

Экономика и финансы.

Для обеспечения удовлетворения сельского населения в продовольственных и промышленных товаров и обеспечения рентабельности работы довести розничный товарооборот не менее:

В 2015 г. 36000т.р.
В 2016 г. 44800т.р.
В 2017 г. 50000т.р.
В 2018 г. 55000т.р.

Обеспечить объем заготовок сельскохозяйственного и вторичного сырья:

В 2015 г. 6360т.р.
В 2016 г. 6500т.р.
В 2017 г. 7000т.р.
В 2018 г. 7700т.р.

Выработать товаров народного потребления:

В 2015г. 3980т.р.

В 2016г. 4030т.р.
В 2017г. 4500т.р.
В 2018г. 5000т.р.

Довести удельный вес собственных источников товарных ресурсов в розничном товарообороте:

В 2015г. до 30%
В 2016г. до 30%
В 2017г. до 35%
В 2018г. до 37%

Для создания источника оборотных средств сокращения потребности в кредитах, усилить организационную работу по кооперированию граждан и пае населению, увеличив в 1.5 раза к 2016 году средний паевой взнос на одного пайщика привлечения заемных средств населения и работников потребкооперации.

Обеспечить оборачиваемость заемных средств не менее 2 раз в месяц. Проводить целенаправленную работу по ускорению товарооборачиваемости и нормализации товарных запасов.

Определить источник покрытия убытков планово убыточных магазинов в отдельных и мало населенных пунктах (льготы по налогам, прибыль от деятельности рынка). Не допускать превышения установленного планового размера убытка.

Не допускать отвлечения оборотных средств в дебиторскую задолженность.

Использовать механизм внутреннего хозрасчета для обеспечения финансовой устойчивости, режимы экономии затрат по магазинам.

Сократить уровень издержек обращения по торговли на 2%, заготовках 1%, в общественном питании на 3%.

Внедрить разработанную систему мер обеспечения экономии и бережливости в хозяйственной деятельности.

Торговая деятельность

Для полного удовлетворения потребностей сельского населения в товарах проводить целенаправленную работу по совершенствованию форм торговли бесперебойному наличию в продаже товаров за счет чего обеспечить пророст розничного товарооборота:

в 2015г в 1.6 раза, за счет совершенствования структуры товара оборота, увеличить объем продажи быстро оборачиваемых и высокодоходных групп товаров, довести удельный вес продажи:

Мороженого не менее 3%
Рыба 5%
Мясо 8%
Плодов и фруктов 5%
Строительных материалов 3%
Электро- товаров 3%

С учетом сезонности спроса расширить ассортимент не продовольственных товаров и довести удельный вес их продажи в общем, товарообороте не менее 15-16%.

Проводить гибкую ценовую политику с учетом изменения коньюктуры рынка покупательского спроса, потока покупателей.

В целях удешевления стоимости товаров и конкурентности на рынке, изыскивать и налаживать долгосрочные партнерские отношения непосредственно с поставщиками, изготовителями.

Проводить целенаправленную работу по ускорению товарооборачиваемости и нормализации товарных запасов, перемещая их между розничными торговыми предприятиями. Довести товарооборачиваемость по продовольственным товарам до 12 дней, по не продовольственным товарам 38 дней.

Используя активные формы торговли обеспечить объемы розничного товарооборота за счет:

А). Еженедельные организации базаров в количестве 4 а/м до 240 т.р.

Б). Организации еженедельных выездов 2 авто магазинов в отдаленных и мало населенных селах до 200т.р.

Гибко реагировать на изменения покупательского потока населения, исходя из местных условий, путем пересмотра режима работы предприятий.

В целях обеспечения стабильной, устойчивой работы, повышения доли собственных оборотных средств установить жесткий контроль со стороны специалистов всех служб за издержками обращения, за расходованием денежных средств на текущий и капитальный ремонт и капитальный ремонт, приобретения основных средств, оборудования, инвентаря. Сократить издержки обращения всего на 120т.р.

В том числе:

А) транспортные расходы на 0,3%

Б) расходы по содержанию зданий на 0,01%

В) расходы по сбору выручки на 0,01%

Для улучшения финансового состояния осуществить перевод всех розничных торговых предприятий с объемом деятельности с выше 20 т.р. на внутренний хозрасчет. Обеспечить при этом материальную заинтересованность работников, увязав уплату и премирование с конечным результатом.

Завершить работы по газификации объектов.

С целью получения оперативных сведений для эффективного управления кооперативным хозяйством внедрить компьютеризацию бухгалтерского и статистического учета по специально разработанной программе.

Общепит

1. За счет совершенствования организации торгового процесса в предприятии общественного питания, более полного охвата потребителей различными формами обслуживания обеспечить валовой товарооборот не менее

В 2015г. 1800т.р.

2. Довести долю выпечки продукции собственного производства не менее 75%

3. Для выполнения объемов по выпуску продукции собственного производства расширить и обновить ассортимент вырабатываемых кулинарных, кондитерских изделий, полуфабрикатов.

Обеспечить выработку:

Сало	70цн.
Полуфабрикатов	250т.р.
Кулинарные	200т.р.
Кондитерские	800т.р

4. С целью более полного удовлетворения сельского населения в продукции собственного производства довести удельный вес отпуска в розничную торговую сеть продукции не менее 40%.

5. Изыскивать и расширять рынки сбыта выработанной продукции.

6. Повысить эффективность использования технологического оборудования в кондитерском цехе и получить прирост объемов т/об за счет повышения производительности труда. Довести нагрузку на жарочный шкаф до 140 кг в смену.

Производство

Увеличить объем производства народного потребления на 29,8% в том числе производство хлеба на 1,2%, кондитерских изделий в 2,5 раза.

Отремонтировать неработающие хлебопекарные печи.

В Агрономской хлебопекарне	1шт.
В Куйманской хлебопекарне	1шт.

Внедрять более совершенные способы приготовления теста. Установить расстоечные камеры в Агрономской и Куйманской хлебопекарнях.

Расширить ассортимент булочных изделий до 30 наименований.

Довести производство кондитерских изделий в месяц:

Печенья	1тн.
Пряники	2тн.
Сухарики	2тн.
Палочки, Бублики	0,2тн.

Осуществить расфасовку хлебобулочных и кондитерских изделий.

Разрабатывать и внедрять в производство высокодоходные виды хлебобулочных и кондитерских изделий.

Освоить выпуск бубликов, хлебных палочек, сахаристых кондитерских изделий.

Ответьте на следующие вопросы, сформулируйте следующие цели:

1.Раскройте содержание целей организации. Как они характеризуют систему управления?

2.Определите количественные и качественные цели?

3.Сформулируйте глобальную цель и цели функционирования организации.

4.Постройте древо целей.

3.Контроль: подготовить текст для сдачи на проверку.

4. Задание на дом: (вариативно) доработать результаты практической работы.

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ЗАДАНИЯ по теме № 2

Ситуация

Устав ОАО «Ле Маз».

Устав Открытого Акционерного Общества «Лебедянский машиностроительный завод» разработан в соответствии с Федеральным Законом Российской Федерации «Об акционерных обществах».

Открытое Акционерное Общество «Лебедянский машиностроительный завод» (в дальнейшем именуемое «Общество») учреждено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации «об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, в акционерные Общества» от 1 июня 1992 года №721, зарегистрировано

Постановлением Главы администрации №357 от 30.10.1992 года. С присвоением номера государственной регистрации №89.

Правовое положение Общества определяется Гражданским кодексом РФ, Федеральным Законом «Об акционерных Обществах» (далее Закон) и настоящим Уставом.

В случае изменения норм действующего законодательства, настоящий Устав действует в части не противоречий их императивным нормам.

По вопросам не нашедшим отражение в настоящем Уставе Общество руководствуется действующим законодательством.

Статья 1.

Наименование и местонахождение общества.

1.1 Полное официальное наименование Общества – открытое Акционерное Общество «Лебедянский машиностроительный завод». Сокращённое фирменное наименование – ОАО «ЛеМаз».

1.2 Местонахождение Общества – 399611, г. Лебедянь, Липецкой области, ул. Машиностроителей, дом №1, телетайп 101425 ЛеМаз, факс (07466) 5-40-14, телекс 101125 YFL RU, телефон 5-04-07. E-mail: lemazagw – li, li pet sk. Su.

Статья №2.

Юридический статус общества

1.1. Общество является: открытым Акционерным Обществом, юридическим лицом, коммерческой организацией. Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени осуществлять имущественные и личные неимущественные права, быть истцом и ответчиком в суде, нести гражданские права и гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых отдельных видов деятельности, требующих специального разрешения при наличие лицензии. Общество имеет круглую печать по своим полным фирменным наименованиям с указанием, места нахождения, штампы, бланки, фирменный знак (символику), банковские счета в рублях и иностранной валюте на территории РФ и за её пределами.

1.2. Общество отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Акционеры Общества не отвечают по его обязательствам, Общества не отвечают по обязательствам акционеров, акционеры несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Статья 3

Ликвидация общества.

1.1 Ликвидация общества влечёт его прекращение без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам.

1.2 Общество может быть ликвидировано в следующих случаях:

- добровольно по решению общего собрания акционеров;
- если стоимость чистых активов общества становится меньше определённого Законом минимального размера уставного капитал;
- по решению суда.

1.3 Общество считается ликвидированным после внесения об этом записи в единый государственный реестр юридический лиц.

1.4 Правовое положение создания и ликвидации Общества регулируется главой Закона.

Председатель собрания С.В. Грицай

Секретарь собрания И.Д. Кущева

Лебедянский машиностроительный завод основан в 1946 году. Завод специализируется на создании, производстве, обслуживании и ремонте насосов, насосных агрегатов.

Сначала завод выпускал поршневые насосы, предназначенные для перекачивания различных жидкостей в народном хозяйстве. Выпуском поршневых насосов завод занимался до 1970 г. ОАО «ЛеМаз» стал выпускать центробежные насосы для перекачки нефти. Также ОАО «ЛеМаз» работает на Министерство обороны Российской Федерации. Он выпускает насосы для подводных лодок. После перестройки завод «ЛеМаз» работает на договорной основе.

В настоящее время завод ведёт направление по завоеванию мирового рынка. В основном заказчиками ОАО «ЛеМаз» являются нефтеперерабатывающие компании, также как «ТНК», «Сибнефть», министерство обороны РФ.

На заводе «ЛеМаз» выпускают 19 видов насосов. Работает порядка 1500 человек. Имеются партнёры – это завод в г. Москве: «Борец», Альметьевский завод «Алмаз». Так как эти заводы являются более перспективными, то они и являются главными конкурентами «ЛеМаз».

В связи с тем, что завод работает на договорной основе, то перспектив для расширения производства у них нет. Завод выпускает около 300 насосов в месяц. Цены на насосы ниже чем на заводах партнёров.

ОАО «ЛеМаз» принимает активное участие в различных выставках, а так же в выставках на мировом уровне. Например, в 2015 году он принимал участие в китайской выставке в Шанхае. Китай заинтересовался продукцией "ЛеМаз".

Что касается рекламы, то ведётся деятельность в этом направлении, ОАО «ЛеМаз» выпускает журнал «Нефтегазовое оборудование», а также различные прайс-листы по назначению и применению каждого насоса в отдельности. Имеется сайт-страничка в Интернете.

Вопросы:

Каковы задачи предприятия с точки зрения основных услуг или изделий, основных рынков и технологий?

Дайте характеристику внешней среды предприятия.

Какие группы людей оказывают влияние на деятельность организации?

Опишите организационную культуру предприятия.

Кто является клиентами организации, какие потребности клиентов удовлетворяет производство?

Сформулируйте узкую миссию предприятия по отношению к полученной прибыли.

Сформулируйте миссию предприятия в широком смысле.

3. Контроль: подготовить текст с письменными ответами для сдачи на проверку.

4. Задание на дом: (вариативно): доработать результаты практической работы, подготовить её для сдачи на проверку.

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ЗАДАНИЯ по теме № 3

Практическая ситуация.
ОТЕЛЬ « ЛАЗУРНЫЙ БЕРЕГ»

Долгое время отель «Лазурный берег» предлагал «рай» отдыхающим. Под умелым руководством Джорджа Смитта отель, расположенный в Италии, получил хорошую репутацию. Смерть господина Смитта поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки Мэри Смитт, двадцатишестилетней дочери мистера Смитта. Ранее Мэри закончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Дело отца необходимо было продолжить, и Мэри начала изучать работу отеля «Лазурный берег». Отель имел 25 спален, 8 из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились. Само здание отеля в некоторых местах выглядело ветхо.

Рассмотрев финансовые показатели, Мэри обнаружила, что в 1995 г. оборот отеля был чуть больше 110 тыс. ам.долл. Это соответствовало среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота в процентах приведена в таблице. Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля.

Кроме «Лазурного берега», на курорте было еще два отеля, и казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон. «Лазурный берег» оставался открытым в течение всего года.

Структура оборота отеля «Лазурный берег» (%)

Статья расхода	«Лазурный берег»	В целом по отрасли
Питание	49	41
Проживание	16	21
Напитки	28	33
Прочее	7	5
Всего	100%	100%

В осенне-зимний сезон в отеле останавливалось небольшое число туристов. Мэри было ясно, что «Лазурный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее отель внутри и снаружи требовал обновления. Мэри решила обратиться в «Кольт» (английское консалтинговое агенство) за советом. «Кольт» предложил провести изменения: 17 спальных комнат без ванных превратить в 10 комнат с ванными за 94 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 35 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 10 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Мэри шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что «Кольт», скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Более того, Мэри обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл., на модернизацию отеля. Теперь Мэри должна была решить, какую рыночную политику она выберет на будущее.

Вопросы.

Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Лазурный берет»?

Как Вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?

Какую стратегию может избрать отель «Лазурный берег» для взаимодействия с окружающей средой?

Выберите стратегию, которая позволит улучшить работу отеля и сделает её наиболее эффективной.

3.Контроль: подготовить текст для сдачи на проверку.

4. Задание на дом: (вариативно) оформит результаты практической работы**.**

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ЗАДАНИЯ
по теме № 4

СИТУАЦИЯ

НАРОДНЫЙ КОМПЬЮТЕР «АМАТА»

Основными покупателями компьютерной техники в России являются крупные государственные и коммерческие структуры. Поэтому все ведущие компьютерные Фирмы ориентируют свой бизнес на этих потребителей. За большие заказы на компьютерную технику идет жесткая конкурентная борьба. Преимущества таких заказов очевидны. Хотя и имеется серьезная угроза того, что задержатся платежи и тогда возникнут серьезные проблемы.

На западе рынок «домашних» ПК сложился давно и постоянно растет. С появлением CD-ROM компьютер занял в домашнем обиходе такое же место, как и телевизор. По оценке американской Ассоциации электронной индустрии, в 1994г. в США объем продаж ПК без учета стоимости программного обеспечения превысил 8млрд. долл. и очень немного отличался от объема продаж телевизоров. В России же рынок «домашних» ПК практически отсутствует. И не только потому, что такой компьютер слишком дорог для большинства россиян, но и потому, что этот рынок никто не создает. Иначе говоря, в настоящее время спрос на «домашний» ПК близок нулю.

Российские производители ПК собирают их из импортных комплектующих. В силу этого их бизнес очень сильно зависит как от ситуации на рынках комплектующих, в первую очередь на рынках Юго-Восточной Азии, так и от политики правительства РФ в отношении таможенных пошлин на эти комплектующие. Это обстоятельство делает данный бизнес в России очень сложным. Не меньшие сложности для компьютерного бизнеса создает и то обстоятельство, что компьютеры отечественной сборки, хотя и более дешевые, но менее качественны, все с большим трудом привлекают к себе внимание покупателей, ориентирующихся в последнее время на более качественную технику западных фирм. В этой ситуации очень немногие компьютерные фирмы продолжают оставаться в этом бизнесе.

Однако ряд фирм, несмотря на все трудности, довольно успешно ведет данный бизнес. К числу таких производителей относится московская фирма «Stins Coman», оборот которой в 1994г. превысил 20 млн. долл. В «Stins Coman» работают свыше 90 человек, основу коллектива составляют выходцы из Министерства авиационной промышленности. В фирме развивается дух причастности к организации. Для этого проводятся коллективные мероприятия, сотрудники обеспечиваются бесплатным питанием в столовой фирмы, живущих в г. Жуковском доставляют на работу в фирменном автобусе. Так, в 1994г. сотрудниками фирмы был самостоятельно подготовлен каталог продукции и услуг фирмы. По мнению специалистов, он страдал рядом недостатков, которых никогда бы не допустили профессионалы.

Весной 1994г. на рынках Юго-Восточной Азии в силу ряда причин, имевших локальный характер, произошло резкое снижение цен на полупроводниковые изделия и схемы, используемые в качестве комплектующих при сборке ПК. Российские фирмы получили возможность зарабатывать на этом. Однако сделать это оказалось не так легко, как это могло показаться. Российские компьютерные фирмы бросились закупать дешевые комплектующие. Трудности реализации дешевых комплектующих навели руководство фирмы «Stins Coman» на мысль о создании дешевого компьютера, который будут покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые российские граждане для домашнего пользования. В начале эта идея президента фирмы Сергея Анисимова не имела полной поддержки среди работников фирмы. Однако, вскоре идея закрепилась, и

было решено преступить к выпуску дешевого «народного» компьютера под названием «Амата».

При разработке концепции компьютера «Амата» с самого начала были определены 4 условия успеха проекта. Во-первых, компьютер должен быть максимально дешевым. Для этого решили отказаться от монитора, предложив покупателям использовать в качестве монитора имеющийся у них телевизор. Во-вторых, компьютер должен был обладать свойствами игровой приставки «Денди». В-третьих, в силу отсутствия рынка такого рода компьютеров было решено провести широкую кампанию по рекламированию «Аматы». В-четвертых, так как несмотря на низкую цену, компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, было принято разработать и реализовать схему оплаты компьютера рассрочку. Фирма планировала, что за первые шесть месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров «Амата».

Было разработано два варианта компьютера соответственно стоимостью 390 и 790 долл. Для реализации проекта по полной схеме было решено привлечь ряд партнёров. Так как первый год предполагалось продать 400 тыс. компьютеров, то, опасаясь нехватки мощностей собственного завода «Стек» в Екатеринбурге, фирма “Stin Coman” провела переговоры с фирмой “Aquarius System” по поводу сборки части компьютеров «Амата» на их заводе в Шуе. Для ремонтного обслуживания привлекли фирму «Техносервис», а относительно разработки системных и игровых программных продуктов для «Аматы» договорились с фирмами «Никита» и «Физтехсофт».

Осуществление платежей в рассрочку планировалось провести с помощью Сбербанка и Уникомбанка. Для получения компьютера покупатель должен был уплатить в магазин 19 или 39 долл. (размер месячной выплаты за соответствующую модель «Аматы») и предъявить гарантийную справку.

Для продажи компьютеров «Амата» была достигнута договорённость об их реализации через сбытовую сеть дистрибьютерской компании “Merisel” и дилерскую сеть фирмы “Aquariyus”. На проведении рекламной компании было выделено 1,5 млн. долл.

Привлечение к проекту известных российских фирм и банков вселяло в руководство фирмы оптимизм и большие надежды на огромный успех у населения компьютера «Амата». Презентация компьютера состоялась в начале августа 1994г. На ней президент “Stin Coman” г-н Анисимов с уверенностью объявил о том , что планируется продать в течении года 400 тыс. «домашних» компьютеров «Амата». Цифра базировалась на том, что в России 40 млн. семей. При этом г-н Анисимов без лишней скромности посетовал на то, что из-за ограниченности сбытовых мощностей компьютер сразу попадает в разряд дефицитных товаров, и высказал опасение, что фирма подвергается критике со стороны покупателей за необходимость вставать ночью в очередь за «Аматой». Проведя презентацию на столь оптимистической ноте, г-н Анисимов до сентября отбыл в отпуск.

Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию. Во-первых, эксплутационные возможности «Аматы», особенно ее дешевой модели без винчестера и монитора, оказались очень слабыми. Компьютер был неудобен в использовании. Для его полноценного использования нужно было докупать ряд дополнительных компонентов, что, естественно, удорожило компьютер. Столкнувшись с этой проблемой, фирма выпустила более удобную модель «Аматы», но она оказалась в несколько раз дороже дешевой модели.

Во-вторых, банки решили изменить схему платежа за компьютер. Вместо выплаты в рассрочку, они предложили покупателям делать единовременный, в размере стоимости компьютера, взнос в банк на безотзывной депозит, т. е. покупатель должен был сразу платить, в зависимости от выбранной модели или 390, или 790 долл.

В-третьих, совершенно не выполнила своей задачи рекламная компания. Она не носила адресного характера. Не было ясно, чего хотят добиться с помощью этой рекламы. Видео ролик, запущенный по телевидению, не способствовал появлению интереса к компьютеру, а плакат «Папа, купи мне «Амату»! Она все умеет!» наводила молодежь на

мысли, далекие от компьютера. Позже г-н Анисимов признал, что следовало выделить на рекламную компанию не менее 5-6 млн. долл.

За первые 6 месяцев реализации было продано 5 тыс. компьютеров «Амата».

Вопросы к ситуации.

1. Как вы охарактеризуете бизнес, в котором находилась фирма «Stins Coman»?
2. Почему производство домашнего компьютера «Амата» не привело к планируемому результату?
3. Какие конкурентные преимущества своему продукту намеревалась предать фирма?
4. Какие сильные и слабые стороны предприятия повлияли на ход изложенных событий?
5. Проведите анализ и оценку факторов внутренней среды.
6. Какие изменения необходимы во внутренней среде предприятия, чтобы добиться высоких результатов?

3.Контроль: индивидуально-корректировочный, консультации студентов с преподавателем, подготовить текст для сдачи на проверку.

4.Задание на дом: (вариативно) подготовить развёрнутый анализ сильных и слабых сторон организации.

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	5	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации Ярко выражены
Базовый (средний)	4	Знания по всем разделам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные и полные Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
Минимальный (низкий)	3	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Фрагментарные знания Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания Низкий уровень культуры исполнения заданий

Неудовлетворительный	2	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания результатов тестирования и практикоориентированных заданий

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
5 – «отлично»	80-100 %
4 – «хорошо»	65-79%
3 – «удовлетворительно»	50-64%
2 – «неудовлетворительно»	Менее 50%

5. Методические материалы по освоению дтсциплины

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Зачет является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка знаний по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводится с целью определения уровня освоения предмета и включает:

1. Минимальный уровень формирования компетенций:

- ответы на вопросы по дисциплине на семинаре (10-15 минут)

2. Базовый уровень формирования компетенций:

- доклад на семинаре (в форме презентации) (20-30 минут);
- задания (1 академический час письменно);

3. Продвинутый этап формирования компетенций:

- участие в групповой работе на семинаре (20-30 минут)
-письменные практические задания для самостоятельной работы.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе Красногорского филиала РАНХиГС.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи зачета с оценкой. К зачету с оценкой допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – творческие задания, задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

Рекомендации по подготовке электронных презентаций

При создании электронных презентаций необходимо найти правильный баланс между подаваемым материалом и сопровождающими его мультимедийными элементами, чтобы не снизить результативность материала.

Одним из важных моментов является сохранение единого стиля, унифицированной структуры и формы представления материала. Для правильного выбора стиля требуется знать принципы эргономики, заключающие в себя наилучшие, проверенные на практике методы использования тех или иных компонентов мультимедийной презентации.

При создании мультимедийного пособия предполагается ограничиться использованием двух или трех шрифтов. Вся презентация должна выполняться в одной цветовой палитре, например, на базе одного шаблона, также важно проверить презентацию на удобство ее чтения с экрана. Тексты презентации не должны быть большими. Выгоднее использовать сжатый, информационный стиль изложения материала. Нужно будет суметь вместить максимум информации в минимум слов, привлечь и удержать внимание аудитории. Недостаточно просто скопировать информацию с других носителей и разместить ее в презентации. При подготовке презентации возможно использование ресурсов сети Интернет, современных мультимедийных энциклопедий и электронных учебников.

Критерии оценивания по содержанию:

1) целевая проработанность;

2) структурированность в подаче представляемых материалов;

3) логичность, простота изложения;

4) правильность построения фраз и отсутствие синтаксических и орфографических ошибок;

5) наличие списка литературы и информационно-справочных материалов, использованных в работе над проектом;

6) лицензионная чистота используемых продуктов;

7) степень вовлеченности участников образовательного процесса в реализацию проекта.

Критерии оценивания по оформлению

1) объем (оптимальное количество слайдов);

2) дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям);

3) оригинальность оформления;

4) эстетика;

5) соответствие стандартам оформления.

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Корпоративная социальная ответственность» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более

глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий.Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

1) главного в тексте;

2) основных аргументов;

3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информации может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;

- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;

- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;

- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;

- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;

- пользоваться реферативными и справочными материалами;

- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;

- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.

- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);

- использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;

- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;

- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);

- использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;

- внимательно прочитать рекомендованную литературу;

- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Задания для самостоятельной подгтовки

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 1.

Цель задания: получение и закрепление теоретических знаний о управленческой экономике, ее содержании, цели и задачах.

Содержание: подготовка докладов по темам:

- Методы стратегических исследований в системе экономических наук.
- Роль и задачи управленческой экономики в подготовке специалистов управленческого профиля.
- Спрос и величина спроса.
- Индивидуальный и рыночный спрос.
- Факторы спроса.
- Функция спроса.
- Закон спроса и кривая спроса.
- Эффекты Гиффена, Веблена.
- Предложение и величина предложения.
- Функция предложения.
- Закон предложения.
- Изменение предложения и величины предложения.
- Взаимодействие спроса и предложения.
- Понятие рыночного равновесия, равновесной цены и равновесного количества.
- Излишек потребителя.
- Излишек производителя.
- Регулирование рынка.

- Влияние налогов и субсидий на равновесную цену и равновесное количество. Административный контроль над ценами и рыночный механизм.

Срок выполнения: к следующим групповому и семинарскому занятиям.

Ориентировочный объем доклада: не менее трех страниц формата А4.

Отчетность: устное сообщение.

Метод оценки: пятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 2

Цель задания: получение и закрепление теоретических знаний об оценке и прогнозировании спроса и предложения, эластичности, как экономической категории.

Содержание: подготовка докладов по темам:

1. Понятие эластичности в экономике.
2. Эластичность спроса по цене.
3. Коэффициент эластичности спроса по цене.
4. Области практического применения теории ценовой эластичности спроса.
5. Перекрестная эластичность спроса.
6. Эластичность спроса по доходу.
7. Эластичность спроса и выручка продавцов.
8. Ценовая эластичность предложения.
9. Фактор времени и изменение ценовой эластичности предложения.
10. Теория спроса и предложения и её учёт при принятии управленческих решений.

Срок выполнения: к следующим групповому и семинарскому занятиям.

Ориентировочный объем доклада: не менее трех страниц формата А4.

Отчетность: устное сообщение.

Метод оценки: пятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 3

Цель задания: получение и закрепление теоретических знаний о применении теории и оценки производства.

Содержание: подготовка докладов по темам:

- Основные модели рынков совершенной и несовершенной конкуренции.
- Определение цены и объемов производства для конкурентной фирмы.
- Равновесие рынка свободной конкуренции.
- Границы эффективности конкурентных рынков.
- Общая характеристика рынков несовершенной конкуренции.
- Монополия и ее виды.
- Поведение фирмы в условиях чистой монополии.
- Ценовая дискриминация. Рыночная власть.
- Модель рынка монополистической конкуренции.
- Экономическая прибыль фирмы в условиях монополистической конкуренции в краткосрочном и долгосрочном периодах.
- Экономические последствия неценовой конкуренции.
- Монополистическая конкуренция и экономическая эффективность.

Срок выполнения: к следующим групповому и семинарскому занятиям

Ориентировочный объем доклада: не менее трех страниц формата А4.

Отчетность: устное сообщение.

Метод оценки: пятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 4

Цель задания: получение и закрепление теоретических знаний о прогнозировании факторов социально-экономического развития.

Содержание: подготовка докладов по темам:

- Объективная необходимость государственного вмешательства в функционирование рыночной экономики.
- «Провалы рынка», их влияние на функционирование хозяйственных систем в условиях рыночной экономики.
- Внешние эффекты и их последствия.
- Теорема Коуза.
- Общественные блага: их свойства и виды.
- Проблема «безбилетника».
- Оптимальные объемы производства общественных благ.
- Рынки с асимметричной информацией: сущность, особенности и проблемы функционирования.
- Информационная асимметрия и методы борьбы с ней.
- Роль государства в решении проблемы информационной асимметрии.
- Неравенство в распределении доходов: причины и способы измерения.
- Проблемы бедности и соотношения социальной справедливости и экономической эффективности.
- Принципы и критерии распределения и перераспределения доходов.
- Антимонопольная политика государства: сущность, средства, пути повышения эффективности.

Срок выполнения: к следующим групповому и семинарскому занятиям

Ориентировочный объем доклада: не менее трех страниц формата А4.

Отчетность: устное сообщение.

Метод оценки: пятибалльная.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для сомостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература.

1. Грант Р. Современный стратегический анализ: пер. с англ. – СПб: Питер, 2018.
2. Курс MBA по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс] / Айзенштат Расселл [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2016. — 586 c. — 978-5-9614-0573-6. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/43678.html
3. Ляско А.К. Стратегический менеджмент. Современный учебник. - М.: ИД «Дело», 2013.

6.2. Дополнительная литература.

1. Минцберг Г., Дж. Б.Куинн, Гошал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. - СПб, Питер, 2001.
2. Минцберг Г. Стратегическое сафари [Электронный ресурс]: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Минцберг Генри, Альстранд Брюс, Лампель Жозеф. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, 2016. - 365 c. - 978-5-9614-5347-8. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/41430.html

3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. - М., ЮНИТИ, 1998.
4. Aaker, David A. (2004) Strategic Market Management, 7th edn (Chichester: Wiley).
5. Hitt, M.A., Ireland, D.R., Hoskisson, R.E. Hitt, M.A., Ireland, D.R., Hoskisson, R.E. (2015) Strategic Management: Competititveness and Globalization, 11 edn (Cengage Learning).

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

8. Стратегический менеджмент : учебник / ред. А. Н. Петров. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 398 с.
9. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. – Москва : Юрайт, 2012. – 319 с.
10. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 577 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/52064
11. Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17046

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Международный стандарт ISO 9001-2000 Система менеджмента качества. Руководящие указания по применению стандарта в образовании (вторая редакция стандарта принята в 2007 году)
2. ГОСТ Р 52614.2 – 2006 Система менеджмента качества. Руководящие указания по применению ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в сфере образования.
3. ФЗ РФ «Об образовании» от 10.07.1992 г. № 3266-1 и «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» от 22.08.96 г. №125-ФЗ.
4. Типовое положение об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшего учебного заведения), утвержденного постановление Правительства РФ от 14.02.2008 г. № 71.

6.5. Интернет-ресурсы.

1. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : http://www.aup.ru
2. Электронная библиотечная система «IPRbooks» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : http://www.iprbookshop.ru/

6.6. Периодические издания

1. «Менеджмент в России и за рубежом»
2. «Маркетинг в России и за рубежом»
3. «Управление персоналом»
4. «Проблемы теории и практики управления»
5. «Проблемы экономики и менеджмента»

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

– специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);

– техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет Microsoft Office2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint);

– экраном для демонстрации презентаций и фильмов;

– учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Красногорского филиала РАНХиГС.

В учебном процессе используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:

– демонстрационный авторский мультимедийный курс «Управление организационными конфликтами» в форме презентаций;

– электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (URL: http://www.iprbookshop.ru/); «Юрайт» (URL: https://www.biblio-online.ru/); «Лань» (URL: https://e.lanbook.com/).

- дистанционные образовательные технологии (ДОТ). Лекционные, практические занятия и самостоятельная работа проводятся с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Учебные и учебно-методические материалы размещены в системе дистанционного обучения: https://lms.ranepa.ru. В системе дистанционного обучения https://lms.ranepa.ru. могут быть размещены тексты для использования в рамках практических занятий как с использованием, так и без использования ЭО и ДОТ.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
Московский областной филиал

Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.О.05 Современные коммуникации в менеджменте
(код и наименование РПД)

магистр
(уровень образования)
по направлению подготовки
38.04.02 «Менеджмент»
(код, наименование направления подготовки)

очная, заочная
(форма(формы) обучения)

Год набора – 2023

Красногорск, 2022 г.

В соответствии с приказом ректора РАНХиГС «О внедрении типовых РПД, разработанных УМС Академии для реализации в структурных подразделениях Академии и филиальной сети» от 19 апреля 2019 г. № 02-459 рабочая программа дисциплины «Современные коммуникации в менеджменте» в части содержания и перечня литературы составлена на основе типовой программы, разработанной Смеховым Л.В. – к.ф.н., доцентом ИБДА

Автор-составитель:
к.психол.н., доцент кафедры менеджмента Колябин С.В.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
к.психол.н., доцент Выпряжкина И.Б.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «*Современные коммуникации в менеджменте»* рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
(наименование структурного подразделения)

протокол от 01. 08. 2022 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1.Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……..4
2.Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы…….5
3.Содержание и структура дисциплины……...5
4.Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине……..8
5.Методические материалы для освоения дисциплины…….....27
6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"…….....34
6.1. Основная литература……..…34
6.2. Дополнительная литература……..…34
6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация……..34
6.4. Интернет-ресурсы……..34
6.5. Иные источники…….34
7.Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……34

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина «Современные коммуникации в менеджменте» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке (ах) для академического и профессионального взаимодействия	2	Организует и осуществляет коммуникативное взаимодействие в профессиональной и академической среде на русском и иностранном языках

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Профессиональные действия (ОТФ)[1]	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Коммуникационная деятельность в бизнесе	УК-4.2	на уровне знаний: коммуникационные модели и технологии, средства коммуникации принципы и правила построения эффективных коммуникаций и способы преодоления коммуникативных барьеров формы делового публичного выступления и их специфику
		на уровне умений *(типовые действия выполняются по заданному алгоритму)*: аргументировать свою точку зрения выстраивать композицию своей речи переводить деструктивный диалог в конструктивный выстраивать эффективную стратегию поведения в диалоге планировать и проводить совещания и переговоры в условиях личного контакта и его отсутствия
		на уровне навыков *(типовые действия выполняются автоматически, без воспроизведения алгоритма)*: применять приёмы речевой

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

		импровизации применять невербальные и паравербальные средства коммуникации применять техники нетворкинга и формирования аттракции

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общий объём дисциплины Б1.О.05 «Современные коммуникации в менеджменте» составляет 2 ЗЕТ, 72 академических часа (или 54 астрономических часов), на контактную работу по очной форме обучения отводится 32ч. (24 астрономических часов): 20ч (15 астр.ч.) – лекции, 12ч (9 астр.ч.) – практические занятия, на самостоятельную работу обучающихся – 38ч (28,5 астр.ч.). Студенты заочной формы обучения изучают дисциплину в объеме 12ч. (9 астр.ч.) контактной работы, в том числе 4ч. (3 астр.ч.) – лекции, 8ч. (6 астр.ч.) – семинары, 60ч (45 астр.ч.) – самостоятельная работа.

Дисциплина Б1.О.05 «Современные коммуникации в менеджменте» изучается на 1 курсе во 2 семестре студентами очной и заочной форм обучения. Изучение дисциплины опирается на знания, умения и навыки, полученные в предшествующие периоды обучения. Дисциплине Б1.О.05 «Современные коммуникации в менеджменте» предшествует изучение дисциплин Иностранный язык (английский), Цифровое общество и управление цифровой репутацией/ Цифровое общество, введение в искусственный интеллект и разговорные боты, Информационно-аналитические технологии в бизнесе. Дисциплина «Б1.О.05 «Современные коммуникации в менеджменте» предшествует изучению дисциплин Академическое письмо, Правила оформления магистерской диссертации/ Подготовка и проведение презентации, Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работы.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	**Наименование тем и/или разделов**	**Объем дисциплины (модуля), час.**						**Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации****
		Всего	**Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий**				**СР**	
			Л/ ДОТ	**ЛР/ ДОТ**	**ПЗ/ ДОТ**	**КСР**		
Тема 1	Виды деловых коммуникаций	7	2		1		4	Д, К
Тема 2	Формы делового публичного выступления.	7	2		1		4	Д, Э
Тема 3	Топика и аргументация.	7	2		1		4	О
Тема 4	Техники убеждения.	7	2		1		4	О
Тема 5	Композиция речи.	7	2		1		4	Т
Тема 6	Невербальная коммуникация	7	2		1		4	Э
Тема 7	Интонации, темп, громкость, эмоции и	7	2		1		4	Д

	подтексты.							
Тема 8	Диалог	7	2		2		3	О
Тема 9	Нетворкинг и аттракция	7	2		2		3	Д
Тема 10	Совещания и переговоры	7	2		1		4	О
Промежуточная аттестация		2					2	З
Всего:		**72**	**20**		**12**		**40**	

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), эссе (Э), дискуссия (Д).
Форма промежуточной аттестации – Зачёт (З)

Заочная форма обучения

№ п/п	**Наименование тем и/или разделов**	**Объем дисциплины (модуля), час.**						**Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации****
		Всего	**Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий**				**СР**	
			Л/ ДОТ	**ЛР/ ДОТ**	**ПЗ/ ДОТ**	**КСР**		
Тема 1	Виды деловых коммуникаций	5			1		6	Д, К
Тема 2	Формы делового публичного выступления.	7			1		5	Д, Э
Тема 3	Топика и аргументация.	7					6	О
Тема 4	Техники убеждения.	7	1		1		5	О
Тема 5	Композиция речи.	7			1		5	Т
Тема 6	Невербальная коммуникация	7			1		6	Э
Тема 7	Интонации, темп, громкость, эмоции и подтексты.	7					6	Д
Тема 8	Диалог	7	1		1		5	О
Тема 9	Нетворкинг и аттракция	7	1		1		6	Д
Тема 10	Совещания и переговоры	7	1		1		6	О
Промежуточная аттестация		4					4	З
Всего:		**72**	**4**		**8**		**60**	

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), эссе (Э), дискуссия (Д).
Форма промежуточной аттестации – Зачёт (З)

Содержание дисциплины

Тема 1. Виды деловых коммуникаций.

Коммуникационные потребности, коммуникационные модели, коммуникационные технологии, современные средства коммуникации. Принципы и правила построения эффективных коммуникаций в бизнесе. Национальная культура и проблемы кросс-

культурных коммуникаций. Особенности коммуникационных барьеров в бизнесе и способы их преодоления.

Тема 2. Формы делового публичного выступления.

Пресс конференции, брифинги, заявления для печати. Высказывания в публичном пространстве в письменной форме. Специфика бизнес-коммуникаций в информационных сетях. Сетевая культура, специфика коммуникации в социальных сетях. Использование социальных сетей в бизнесе. Оценка речевой ситуации. Типы аудиторий. Параметры речевой ситуации. Оратор, аудитория, тема речи. Типология аудиторий с учетом различных параметров. Конструирование речевого имиджа.

Тема 3. Топика и аргументация.

Речевая импровизация. Топика как способ поиска идей, связанных с данной темой. Аргументация как способ построения убедительных доказательств своей точки зрения на основе топов. Техники и приемы речевой импровизации.

Тема 4. Техники убеждения. Аргументация.

Структура аргумента – силлогизм. Связь топики и аргументации. Построение техники убеждения в зависимости от параметров речевой ситуации.

Тема 5. Композиция речи.

Схема Дейла Карнеги, мотивационная последовательность, схема Энтони Джея, хрия Квинтиллиана, хрия Ломоносова-Кошанского. Особенности различных схем, условия их использования.

Тема 6. Невербальная коммуникация.

Движения во время речи, жесты, поза. Воздействие невербальных средств на аудиторию. Методы невербального воздействия. Политические и бизнес-ораторы и их невербальные инструменты.

Тема 7. Интонации, темп, громкость, эмоции и подтексты.

Типы речевых эмоций. Локализация эмоций в структуре высказывания. Голосовое воздействие. Акцентирование, расстановка пауз, методы развития голоса.

Тема 8. Диалог.

Конструктивный, деструктивный сценарий диалога. Диалектика, софистика, эристика. Этос и его воплощение в речи. Перевод деструктивной модели в конструктивную методом Эрика Берна. Выход из конфликта. Психологическое айкидо и его средства.

Тема 9. Нетворкинг и аттракция.

Стратегия поведения в диалоге (спор, обсуждение, обмен информацией, побуждение к действию, поощрение). Типы собеседников. Выявление общих тем, конструирование необходимого впечатления, установка новых контактов.

Тема 10. Совещания и переговоры.

Типы переговорщиков. Виды переговоров. Техники постановки переговорных целей и методы их достижения. Конфликтные переговоры, методы работы с отказом. Правила проведения совещаний. Метод мозгового штурма. Правила проведения штурма, отбор идей по итогам обсуждения. Модерация в группах разного формата. Переговоры в ситуации отсутствия личного контакта: электронная переписка, телефонные переговоры.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

В ходе реализации дисциплины Б1.О.05 используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1 Виды деловых коммуникаций	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: дискуссия, контрольная работа
Тема 2 Формы делового публичного выступления.	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: дискуссия, эссе
Тема 3 Топика и аргументация.	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: опрос
Тема 4 Техники убеждения.	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: опрос
Тема 5 Композиция речи.	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: тестирование
Тема 6 Невербальная коммуникация	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: эссе
Тема 7 Интонации, темп, громкость, эмоции и подтексты.	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: дискуссия
Тема 8 Диалог	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: опрос
Тема 9 Нетворкинг и аттракция	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: дискуссия
Тема 10 Совещания и переговоры	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: опрос

Зачет проводится в устной форме с применением следующих методов (средств):

Для проверки знаний коммуникационных моделей и технологий, средств коммуникации, принципов и правил построения эффективных коммуникаций, способов преодоления коммуникативных барьеров, форм делового публичного выступления и их специфики – вопросы, тесты.

Для проверки умения аргументировать свою точку зрения, выстраивать композицию своей речи, переводить деструктивный диалог в конструктивный, выстраивать эффективную

стратегию поведения в диалоге, планировать и проводить совещания и переговоры в условиях личного контакта и его отсутствия - деловые игры, практические задания.

Для проверки навыков практического применения речевой импровизации, невербальных и паравербальных средств коммуникации, техник нетворкинга и формирования аттракции – деловые игры, практико-ориентированные задания.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Тема 1. Виды деловых коммуникаций.

Дискуссия.

Вопросы к обсуждению:

1. Ведущие коммукникационные потребности личности.
2. Коммуникационные модели в бизнес-практике: приемущества и недостаки.
3. Коммуникационные технологии и их эффективность в профессиональной деятельности менеджера.
4. Современные средства коммуникации и их роль в современном менеджменте.
5. Практическая значимость и целесообразность принципов и правил построения эффективных коммуникаций в бизнесе.
6. Актуальные кросс-культурные проблемы деловых коммуникаций.
7. Пути и способы преодоления коммуникативных барьеров.

Контрольная работа выполняется в письменной форме.
Задания для контрольной работы.

1. Перечислите коммуникационные потребности личности.
2. Составьте сводную таблицу преимуществ и ограничений коммуникационных моделей.
3. Перечислите, применяемые в соременном бизнесе, коммуникационные технологии.
4. Составьте перечень современных средств коммуникации в бизнесе.
5. Приведите пример реализации одного из правил эффективной коммуникации.
6. Вам предстоит провести деловые переговоры с носителем немецкой национальной культуры. Напишите, что может стать ошибкой в коммуникации с Вашим партнёром?
7. Приведите пример коммуникативного барьера и спсобы его преодоления.

Тема 2. Формы делового публичного выступления.

Дискуссия.
Вопросы к обсуждению:

1. Высказывания в устной и публичной форме в публичном пространстве. В каком случае та или иная форма будет оптимальной?
2. Ключевые особенности коммуникации в информационных и социальных сетях.
3. Социальные сети в бизнесе. Аргументы за и против.

4. Особенности публичного выступления и типы аудитории.
5. Ключевые составляющие в конструировании речевого имиджа.

Типовые темы эссе:

1. Культура публичного выступления в коллективе. Оратор и аудитория.
2. Секреты ораторского искусства.
3. Речевой имидж современного менеджера.
4. Как выступать в критически настроенной аудитории?
5. Секреты эффективности бизнес-коммуникаций в информационных и социальных сетях
6. Факторы успеха публичного выступления в мужской и женской аудитории
7. Как оценить речевую ситуацию и особенности аудитории
8. Жанры публичной речи в бизнес-среде
9. Как завоевать внимание аудитории?
10. Работа с возражениями при публичном выступлении.

Тема 3. Топика и аргументация.

Опрос:

1. Что такое речевая импровизация?
2. Какие вы знаете приёмы речевой импровизации?
3. Как реализуется каждый из приёмов речевой импровизации?
4. Что представляет собой топика как способ поиска новых идей и аргументов?
5. В чём заключаются функции речевой импровизации?

Тема 4 Техники убеждения.

Опрос:

1. Что такое силлогизм?
2. Как топика связана с аргументацией?
3. Какие параметры речевой ситуации играют ключевую роль в выборе техники убеждения?
4. Какие вы знаете техники убеждения?
5. В каких речевых ситуациях может применяться каждая из техник убеждения?

Тема 5 Композиция речи.

Тестирование.

Инструкция к тестированию: «Ознакомьтесь с вопросом и выберите один из предложенных вариантов ответа»

Тест

1. Композиция речи – это…

   А) закономерное, мотивированное содержанием и замыслом расположение всех частей выступления и целесообразное их соотношение, система организации материала

   Б) процесс быстрого сочинения по заданой теме и ускоренного выдумывания без предваарительной подготовки

В) восстановление последовательности высказываний, приводящих к некоторому утверждению

2. Схема убеждающего воздействия Дейла Карнеги предполагает:

А) опору на факты известные слушателю при обосновани точки зрения

Б) побуждение у человека жажды к действию

В) принятие иной точки зрения слушателем за счёт благоприятного впечатления от говорящего

3. Первый этап мотивационной последовательности в обращении к слушателю:

А) Визуализация

Б) Возбуждение интерес

В) Привлечение внимания

Г) Рекапитуляция

4. Какая последовательность в схеме Энтони Джея является верной?

А) экспозиция – развитие – краткий повтор

Б) развитие – экспозиция – краткий повтор

В) экспозиция – краткий повтор – развитие

5. Хрия - это…

А) тезис, требующий доказательства

Б) логическая структура высказывания

В) слово или рассуждение, которое изъясняет или доказывает какой-либо тезис

6. Согласно Квинтилиану под хрией следует понимать:

А) софизмы

Б) «рассказец», рекомендующий либо порицающий тот или ной поступок, поведенческий образец

В) аксиомы

7. Структура строгой (прямой) хрии состоит из :

А) 6 частей

Б) 8 частей

В) 4 частей

8. Разъяснение темы, экспликация представляет собой в структуре хрии:

А) Приступ

Б) Свидетельство

В) Парафразис

Правильные варианты ответов: 1.А) 2.Б) 3.В) 4.А) 5.В) 6.Б) 7.Б) 8.В)

Тема 6 Невербальная коммуникация

Типовые темы эссе:

1. Язык жестов
2. Позы в деловом общении

3. Эффективные методы и средства невербального воздействия на собеседника
4. Невербальные инструменты бизнес-оратора
5. Невербальные приёмы и техники поддержания контакта с аудиторией

Тема 7 Интонации, темп, громкость, эмоции и подтексты.
Дискуссия.
Вопросы к обсуждению:

1. Значение и роль речевых эмоций
2. Выбор оптимальной речевой эмоции в зависимости от типа аудитории
3. Как передать эмоции в тексте?
4. Место речевой эмоции в структуре высказывания.
5. Оптимальный темп и громкость речи в деловой беседе.
6. Где и когда применять акцентирование и паузы в деловом общении?

Тема 8 Диалог
Опрос:
1. Какие признаки конструктивного и деструктивного диалога вы знаете?
2. Что такое диалектика?
3. Что такое софистика?
4. Что понимается под эристикой?
5. Что означает понятие этос? Как этос может воплощаться в речи?
5. Как перевести деструктивный диалог в конструктивный с помощью метода Э.Берна?
6. В чём заключается суть психологического айкидо?
7. Назовите и раскройте приёмы психологического айкидо.

Тема 9 Нетворкинг и аттракция
Дискуссия.
Вопросы к обсуждению:
1. От чего зависит успех в реализации каждой из стратегий поведения в диалоге?
2. Совместимость стратегий поведения в диалоге и типов собеседника.
3. Факторы аттракции в деловой коммуникации.
4. Техники установления контакта в бизнес-практике: возможные ошибки и благоприятствующие ситуации.
5. Что определяет формирование благоприятное первое впечатление в диалоге?

Тема 10 Совещания и переговоры
Опрос:
1. Какие выделяют типы переговорщиков?
2. Какие вы знаете виды переговоров?
3. Какие существуют техники жёстких переговоров?
4. Как работать с отказом на переговорах?
5. Какие вы знаете правила проведения совещаний?
6. Какие существуют техники фасилитации с целью повышения результативности совещаний?
7. Как проводится мозговой штурм? Раскройте технологию метода.

Оценочные материалы промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке (ах) для академического и профессионального взаимодействия	2	Организует и осуществляет коммуникативное взаимодействие в профессиональной и академической среде на русском и иностранном языках

Компонент компетенции	Индикатор оценивания *Что делает обучающийся (какие действия способен выполнить), подтверждая освоение компетенции*	Критерий оценивания *Как (с каким качеством) выполняется действие. Соответствует оценке «отлично» в шкале оценивания в РПД.*
УК – 4.2	Применяет современные коммуникативные технологии для академического и профессионального взаимодействия	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, не только раскрывает коммуникативные технологии, но и аргументирует свою точку зрения, грамотно выстраивает композицию своей речи, управляет диалогом в конструктивном русле, проявляет эффективную стратегию в диалоге, применяет приёмы речевой импровизации, средства невербальной коммуникации, техники нетворкинга и аттракции.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Теоретические вопросы

1. Понятие личности как субъекта общения.
2. Понятие общения и основные функции общения.
3. Коммуникативная сторона общения.
4. Особенности приема и передачи информации активными субъектами.
5. Общая характеристика вербальных коммуникаций.

6. Умение слушать. Правила эффективного «слушателя».
7. Общая характеристика невербальных коммуникаций.
8. Оптико-кинетические способы повышения эффективности коммуникаций.
9. Проксемические способы и средства повышения эффективности деловых коммуникаций.
10. Общение как взаимодействие (интерактивная сторона общения).
11. Типы взаимодействия.
12. Перцептивная сторона общения (восприятие).
13. Ошибки восприятия при первом впечатлении.
14. Барьеры общения.
15. Охарактеризуйте стили общения.
16. Структурные элементы публичного выступления и основные приемы активизации внимания слушателей.
17. Основные правила деловой беседы по телефону.
18. Особенности взаимодействия при проведении деловой беседы.
19. Психологические особенности взаимодействия при проведении делового совещания.
20. Характеристика этапов переговорного процесса.
21. Правила подготовки и проведения пресс-конференции.
22. Диагностические методы изучения коммуникативной компетентности.
23. Как использовать знания психотипов в деловом общении?
24. Конфликт и система методов разрешения конфликтных ситуаций.
25. Кооперация и конкуренция в системе делового общения.
26. Какие стратегии характерны для манипуляторов?
27. Коммуникативная компетентность как составная часть профессионализма руководителя.
28. Что включает понятие «имидж делового человека»?

Типовые тестовые задания

1.Общение это:
1) процесс, включающий в себя одностороннюю коммуникацию;
2) многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности, и включающий обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.
3) воздействие одного человека на другого.

2.Назовите функции общения?
1) социального контроля и психотерапевтическая;
2) определение механизмов развития психических процессов;
3) ведение переговоров и деловых совещаний.

3.Какая сторона общения предполагает психическое восприятие?
1) коммуникативная;
2) интерактивная;
3) перцептивная.

4.Невербальные средства общения включают:
1) паралингвистику, кинесику, визуальный контакт;
2) визуальный, аудиальный каналы;
3) речь, тембр речи.

5.Какой из типов не является типом взаимодействия?
1) приспособление;
2) сотрудничество;
3) конструирование.

6.К формам управленческого воздействия относятся:
1) убеждение;
2) декодирование;
3) перцепция.

7.Что означает понятие «тезаурус»?
1) стремление увидеть проблему глазами партнера;
2) суть обсуждаемой проблемы;
3) система принимаемых значений слов.

8.К коммуникативным барьерам относятся:
1) эмпатический;
2) семантический;
3) познавательный.

9.Для какой репрезентативной системы характерно восприятие информации посредством ощущений:
1) визуальной;
2) аудиальной;
3) кинестетической.

10.При каком виде слушания большое внимание уделяется «считыванию чувств»?
1) нерефлексивное слушание;
2) эмпатическое слушание;
3) критическое слушание.

11.Аттракция – это:
1) зависимость восприятия от прошлого опыта;
2) мысли и чувства, мешающие коммуникативному процессу;
3) восприятие одного человека другим, сопровождающееся позитивными эмоциями.

12.Эффект ореола – это:
1) возбуждение действиями или словами субъективных переживаний;
2) способность человека противостоять разного рода жизненным трудностям;
3) формирование установки на воспринимаемого.

13.Какие представления связаны с понятие «имидж человека»:
1) целенаправленно формируемый образ;
2) умение управлять собой и другими;
3) наследственные качества личности;.

14.Что является запрещенными приемами во время деловой беседы:
1) перебивать речь собеседника;
2) использовать невербальные средства общения;
3) опровергать доводы собеседника.

15.Форма делового общения по обсуждению производственных вопросов, требующих коллективного решения – это:
1) переговорный процесс;
2) диспут;
3) деловое совещание.

16. При подготовке делового совещания необходимо продумать и сформулировать:
1) повестку дня;
2) окончательное решение вопросов;
3) особенность восприятия проблемы.

17.Особенностью переговорного процесса является:
1) взаимозависимость сторон;
2) работа за рамками переговорного пространства;
3) подготовка заключения заранее.

18.Позиционный торг – это:
1) спор между участниками совещания;
2) стратегия ведения переговоров;
3) форма перцепции.

19.К основным правилам проведения пресс-конференции относятся:
1) отсутствие регламента проведения встречи;
2) ответы на вопросы журналистов;
3) предварительное написание текста статьи.

20.Деловая беседа по телефону является психологически сложной формой общения, так как:
1) проходит по четко сформулированным правилам;
2) ограничены каналы приема информации;
3) требует пространного изложении проблемы.

21. Конфликт — это:
а) борьба мнений;
б) спор, дискуссия по острой проблеме;
в) противоборство на основе столкновения противоположно направленных мотивов или суждений;
г) соперничество, направленное на достижение победы в споре;
д) столкновение противоположных позиций.

22. Противоборство — это:
а) открытое высказывание несогласия по какому-либо вопросу;
б) столкновение интересов;
в) нанесение взаимного ущерба;
г) борьба мнений;
д) соперничество по поводу какого-либо предмета.

23. Необходимыми и достаточными условиями возникновения конфликта между субъектами социального взаимодействия являются:
а) наличие у них противоположных суждений или мотивов и желание хотя бы одного из них одержать победу над другим;
б) наличие у них противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними;

в) наличие у них противоположных позиций и активные действия обеих сторон по достижению своих позиций;

г) наличие у них противоположно направленных мотивов и открытые заявления о своих требованиях;

д) наличие противоположных интересов у каждого из них и отсутствие возможностей по их реализации.

24. Конфликтная ситуация — это:

а) случайные столкновения интересов субъектов социального взаимодействия;

б) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для противоборства между ними;

в) процесс противоборства между субъектами социального взаимодействия, направленный на выяснение отношений;

г) причина конфликта; д)этап развития конфликта.

25. Причина конфликта — это:

а) противоположные мотивы субъектов социального взаимодействия;

б) стечение обстоятельств, которые проявляют конфликт;

в) явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его;

г) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;

д) то, из-за чего возникает конфликт.

26. Образ конфликтной ситуации — это:

а) то, из-за чего возникает конфликт;

б) субъективное отражение в сознании субъектов конфликтного взаимодействия предмета конфликта;

в) истинные внутренние побудительные силы, подталкивающие субъект социального взаимодействия к конфликту;

г) то, о чем заявляют друг другу конфликтующие стороны;

д) субъективное отражение в сознании субъектов конфликтного взаимодействия целей конфликта.

27. Инцидент — это:

а) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта;

б) истинная причина конфликта;

в) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;

г) то, из-за чего возникает конфликт;

д) необходимое условие конфликта.

28. К какому виду относится конфликт, который характеризуется тем, что в нем сталкиваются две личности, в основе его лежат объективные противоречия и он способствует развитию соответствующей социальной системы?

а) межличностному бурному и быстротекущему;

б) межличностному, конструктивному;

в) межличностному, экономическому;

г) острому и длительному;

д) деструктивному.

29. Конфликтогены — это:

а) слова, действия (или бездействия), которые могут привести к конфликту;

б) проявления конфликта;

в) причины конфликта, обусловленные социальным статусом личности;

г) состояния личности, которые наступают после разрешения конфликта;

д) поведенческие реакции личности в конфликте.

30. Управление конфликтами — это:

а) целенаправленное воздействие на процесс его динамики;

б) целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействия на процесс его динамики в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт;

в) целенаправленное воздействие на конфликтующих в интересах снижения уровня напряженности между ними;

г) целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействия на процесс формирования адекватного образа конфликтной ситуации у конфликтующих в интересах снижения уровня напряженности между ними;

д) целенаправленное воздействие на мотивы конфликтующих.

31. Содержание управления организационными конфликтами включает:

а) прогнозирование, предупреждение (стимулирование), регулирование, разрешение,

б) прогнозирование, предупреждение (стимулирование), разрешение;

в) прогнозирование, регулирование, разрешение;

г) прогнозирование, анализ, предупреждение, разрешение;

д) анализ конфликтной ситуации, прогнозирование, предупреждение, разрешение.

32. Признание реальности конфликтующими сторонами, легитимизация конфликта и институциализация конфликта входят в содержание:

а) прогнозирования конфликта;

б) предупреждения конфликта;

в) стимулирования конфликта;

г) регулирования конфликта;

д) разрешения конфликта.

33. Институциализация конфликта — это-

а) определение места и времени переговоров по разрешению конфликта;

б) создание соответствующих органов и рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия;

в) форма привлечения общественности для разрешения конфликта,

г) достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению уставных норм и правил поведения в конфликте;

д) обращение к медиатору.

34. Легитимизация конфликта — это:

а) определение места и времени переговоров по разрешению конфликта,

б) создание соответствующих органов и рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия;

в) достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил поведения в конфликте;

г) обращение к медиатору;

д)придание конфликту широкую огласку.

35. Принципами управления организационными конфликтами являются:

а) гласность, объективность и адекватность оценки конфликта, опора на общественное мнение, комплексное использование способов и приемов воздействия;

б) гласность, объективность и адекватность оценки конфликта; анализ результатов деятельности, опора на общественное мнение,

в) конкретно-ситуационный подход, гласность, опора на положительные качества конфликтующих, применение биографического метода;

г) гласность, опора на общественное мнение, учет интересов руководства, прогнозирование;

д) прогнозирование, стимулирование, регулирование, разрешение.

36. Предпосылками разрешения конфликта являются:

а) достаточная зрелость конфликта, потребность субъектов конфликта в его разрешении, наличие необходимых ресурсов и средств для разрешения конфликта.

б) достаточная зрелость конфликта, высокий авторитет одной из конфликтующих сторон;

в) наличие необходимых ресурсов и средств для разрешения конфликта, потребность субъектов конфликта в его разрешении, коллективная форма деятельности;

г) высокий авторитет одной из конфликтующих сторон, коллективная форма деятельности, лидерство в группе;

д)стиль руководства, высокий авторитет одной из конфликтующих сторон, коллективная форма деятельности.

37. Что относится к форме разрешения конфликта:

а) порицание, юмор, убеждение, уступка;

б) уступка, компромисс, уход, сотрудничество;

в) требования, критика, убеждение, юмор;

г) уступка, требования, убеждение, критика;

д) подчинение; примирение; убеждение, согласование.

38. Какие виды деятельности по управлению конфликтом адекватны на этапе возникновения и развития конфликтной ситуации:

а) прогнозирование и предупреждение (стимулирование);

б) прогнозирование, предупреждение (стимулирование) и регулирование;

в) только прогнозирование;

г) только предупреждение (стимулирование);

д) только регулирование.

39. Какое из сочетаний приводимых понятий имеет отношение к стратегиям поведения в конфликте:

а) компромисс, критика, борьба;

б) уступка, уход, сотрудничество;

в) борьба, уход, убеждение;

г) сотрудничество, консенсус, уступка;

д) соглашение, сотрудничество, убеждение.

40. Какие поведенческие характеристики присущи конструктивной модели поведения в конфликтном взаимодействии:

а) стремится уладить конфликт, проявляет выдержку и самообладание, уходит от острых вопросов;

б) доброжелательно относится к сопернику; стремится уладить конфликт; ведет себя открыто и искренне;

в) стремится к победе в конфликте, отличается выдержкой и самообладанием, непоследователен в оценках и суждениях;

г) не проявляет активности, уходит от острых вопросов, отказывается от компромисса;

д) стремится уладить конфликт, доброжелательно относится к сопернику, уходит от острых вопросов.

Типовые практико-ориентированные задания

Практико-ориентированное задание 1: Стратегии взаимодействия

Какая стратегия поведения наиболее эффективна в каждой из перечисленных ситуаций:

-результат очень важен для вас_____

-конфликт может разрешиться сам собой через некоторое время _____

-решение проблемы одинаково важно и выгодно для обеих сторон _____

-конфликт не затрагивает ваших главных интересов и чувств _____

-обе стороны имеют примерно равные позиции, при этом не хотят полностью «раскрывать свои карты»_____

-сохранение хороших отношений для вас важнее, чем победа в конфликте _____

-накал страстей настолько велик, что необходимо подождать с обсуждением ___
-вы обладаете высоким авторитетом в глазах окружающих, и они ждут решения именно от вас _____
-вас связывают с партнером длительные добрые, доверительные отношения ___
-у вас нет времени для обстоятельного обсуждения и надо принять хоть какое-то решение _____
-партнеру выигрыш значительно важнее, чем вам _____
-вас устроит временное решение, кратковременная выгода _____
-нет времени на обсуждение, а ваша позиция сильнее _____
-участники конфликта игнорируют разницу в положениях _____
-исход уже не важен для вас, вы внутренне примирились с ним и не хотите тратить силы на дебаты _____
-перед вами стоят сейчас гораздо более важные проблемы _____
-у вас мало шансов добиться успеха _____
-вы предпочитаете выиграть хоть что-то, чем потерять все _____
-важно показать партнеру пример благородства и великодушия _____
-вам необходимо время на получение поддержки или дополнительной информации _____
-у вас нет другого выбора _____
-у противоположной стороны больше шансов победить, чем у вас _____
-партнер не слишком умен и слишком упрям _____
-разрешение конфликта только ухудшит ваше положение _____
-вы в критической ситуации, и спасти положение может только ваша мгновенная реакция _____

Практико-ориентированное задание 2: Доминирующий стиль поведения

Определите доминирующий стиль поведения субъекта в конфликте по следующим высказываниям:

-я согласна на тот вариант решения конфликта, который предлагает противоположная сторона _____
-рассматриваю все интересы и цели, как свои, так и партнера _____
-я человек принципиальный, не меняю своих взглядов _____
-мне сложно отстаивать свои мнения, даже если точно знаю, что прав _____
-трачу много времени на поиск общих взглядов на проблему _____
-для меня важнее сохранить хорошие отношения _____
-я могу уступить в чем-то, но только в обмен на уступки партнера _____
-из любого конфликта стараюсь выйти победителем _____
-я стараюсь не участвовать в спорах _____
-много времени я уделяю проблемам других и часто забываю о себе _____
-я всегда готова пересмотреть свое мнение _____

Задание 3: Развитие метафорического мышления

Заполните пробелы в сравнениях и метафорах:
Вода для корабля то же, что_____ для бизнеса.
Цветок вызывает радость, так же как _____ гнев.
Кран для _____ то же, что _____ для свободы.
Мой дом – это_____.
Моя учеба – это_____.
Беспокойство – это_____.
Правда – это _____.
Власть – это _____.
Успех – это _____.
Счастье – это _____.

Идеалы – это _____.
Размышление – это _____.
Любовь – это _____.
Жизнь – это _____.

Задание 4: Осуществление синтеза

Вообразите смешение различных видов восприятия, например попробуйте представить себе способность ощущать вкус звуков, слышать цвета, обонять ощущения.

Каково на ощупь число «семь»? _____
Чем пахнет слово «участвовать»?_____
Какой вкус у розового цвета? _____
Как выглядит идея свободы? _____
Какая форма у среды? _____
Каков вкус радости? _____

Задание 5: Кейс. Как сохранить лицо.

Описание проблемы

Этот вторник грозил стать «черным» для Андрея Великанова, HR-директора компании по продаже элитной недвижимости. Все складывалось прекрасно до того звонка в 16.15. Звонок был от бывшего работодателя одного из недавно принятых сотрудников.

Оказалось, что умный и приятный IT-менеджер Валентин Данилкин, с которым Андрей лично проводил собеседование и которого принял в компанию, вовсе не так мил, как хочет казаться, и его увольнение с прежнего места было вызвано отнюдь не желанием найти лучшую и более интересную работу, а необходимостью. Ему просто указали на дверь. Как оказалось, Данилкин пытался шантажировать руководство: он требовал повышения заработной платы под угрозой раскрытия коммерческой информации, доступ к которой получил в силу выполнения им своих служебных обязанностей.

И как теперь быть Андрей не представлял. Самый простой вариант – уволить Данилкина, но вдруг тот попытается отомстить компании? А главное, что теперь делать ему, Андрею? Это же он взял на работу такого нечистоплотного человека, он не увидел, он не доработал. Это его ошибка, и, когда об этом узнают, как будут реагировать, как к нему станут относиться?

Как HR-у поступить в данном случае, чтобы, с одной стороны, не навредить компании, а с другой – сохранить свое лицо, ведь этого сотрудника он сам и нанимал на работу?

Является ли данноя ситуация конфликтом?

Практико-ориентированное задание 6:

Описание проблемы

Компания «Ирлайн» приняла на работу по трудовому договору дизайнера Олега Перышкина. Он должен был за полтора месяца сверстать сборник материалов конференции – объемное и дорогое подарочное издание, которое планировалось вручить в день мероприятия всем участникам, а это более 600 человек.

Когда работа уже подходила к концу, и оставалось сверстать всего 50 страниц, Олег вдруг потребовал повышения зарплаты, в противном случае он отказывался продолжать работу, а за день до сдачи сборника в типографию он просто не вышел на работу. Олег надеялся, что ввиду критической ситуации (типография была оплачена заранее, при задержке сдачи сборника в печать пойдут штрафы, да и до мероприятия осталось всего ничего) его условия будут приняты.

Является ли данная ситуация конфликтом?

Практико-ориентированное задание 7:

Описание проблемы

В компанию «Аленький цветочек» руководством холдинга был назначен новый генеральный директор. После ухода предыдущего обстановка в компании накалилась, слухи и самые невероятные прогнозы плодились с фантастической скоростью, поэтому явления нового первого лица все ждали с нетерпением. Но если рядовой персонал надеялся на лучшее, то топ-менеджеров одолевали сильные сомнения: господин Ирищев в их отрасли не отработал ни дня, значит, с ее спецификой не знаком. Как же он будет работать?

Первое же совещание подтвердило самые худшие опасения: Ирищев был вызывающе некомпетентен, а учиться, судя по всему, был не готов. Команда топов, которые были настоящими профессионалами в своем деле, мягко говоря, была озадачена. Позже озадаченность сменилась растерянностью, в которой они и пребывают до сего дня. То ли нужно тратить время, нервы и силы и объяснять генеральному директору азбучные истины, то ли стоит немного подождать, пока он сам уйдет. Все, что предлагают Ирищеву подчиненные, он отметает, так как ему все непонятно и до этого он делал по-другому. Его распоряжения достойны рубрики «Рога и копыта» в журнале «Крокодил», так как они просто абсурдны. Топы начали задумываться, а стоит ли ограничиваться двумя вариантами решения этой задачи? Может быть, выбрать третий и просто уйти?

Является ли данная ситуация конфликтом?

Практико-ориентированное задание 8:

На П**-ком заводе трудится около 2000 работников. Это инженеры, специалисты и рабочие. Очень высокая текучесть персонала и низкая производительность труда. В целях повышения эффективности управления персоналом и выстраивания партнерских, доверительных отношений с работниками перед HR-директором была поставлена задача – наладить обратную связь между руководством, менеджментом и сотрудниками.

Поэтому решили создать интранет-портал, как один из каналов для взаимного общения по разным вопросам. Проанализировав жалобы и претензии сотрудников, директор по персоналу увидел, что они без вмешательства начальства не могут быть решены. Но руководство не считает их серьезными. Например:

− сотрудники высказали недовольство по вопросу некомпетентности персонала аутсорсинговой компании. Она регулярно выполняет работу с грубыми ошибками. А исправлять ее приходилось в авральном порядке и за счет собственных ресурсов.

− рабочие недовольны высокой текучестью кадров: 10-15 % в месяц от общей численности увольняется. Они говорят, что у новичков низкая мотивация. И лучше старичкам повысить зарплату, чем набирать и тратить деньги на обучение новичков.

− рабочих беспокоит, что зарплата у новых сотрудников выше, чем у стареньких. На эти вопросы могло бы компетентно ответить только руководство.

− сотрудников не устраивают постоянные скандалы из-за парковочного места на стоянке.

− на территории завода нет разметки для движения фур, и перемещения сотрудников по территории небезопасно.

Жалоб много, люди активно включились в их обсуждение, когда появился интранет. Начальство отвергло все предложения как несвоевременные. Сотрудники начали увольняться, новички тоже не в восторге от того, как на заводе обстоят дела, мотивация и производительность труда упали.

Является ли данная ситуация конфликтом?

Практико-ориентированное задание 9:

В иностранной компании Lest***, как и во многих других, существует обязательное условие – все сотрудники должны владеть английским языком на уровне рабочего. Чтобы поддерживать заданный уровень, в компании действует следующая программа: раз в полгода

каждый сотрудник обязан пройти языковые курсы – для совершенствования навыков или дальнейшего обучения, если это необходимо. Менеджеры высшего звена имеют право на зарубежную языковую стажировку. Все расходы по программе оплачивает компания.

И вот в филиале Lest***, чтобы удержать одного из сотрудников, HR- менеджер пообещал ему зарубежную языковую стажировку, на которую тот формально не имел право, так как не входил в число топов. В головной офис компании отправился запрос на выделение средств на обучение сотрудника. Пришло решение: отказать в стажировке.

Разгорелся конфликт: сотрудник грозил увольнением, HR- менеджер стал возмущаться по поводу «плохих правил».

Задание:

-определите, какая дополнительная информация вам потребуется, чтобы начать управлять описанным конфликтом;

-определите инструменты для поиска фактов, которые можно использовать для сбора информации.

Практико-ориентированное задание 10:

В компании М***З действует одно строгое правило, которое обязательно должно всегда и всеми соблюдаться. Это прописано во всех инструкциях и локально-нормативных актах. Все работники об этом знают. «За нарушение техники безопасности – безоговорочное увольнение». Это правило спасло жизнь многим сотрудникам и всегда строго выполнялось.

Но вот случилось то, чего никто не мог ожидать. Один из сотрудников, который проработал на предприятии долгое время, работал на высоте, не пристегнувшись ремнем. Это очень серьезное нарушение техники безопасности. И если б это был новичок, то работника уволили бы, не задумываясь. Но этот сотрудник очень дорог компании и увольнять его жалко. Некоторые сотрудники стали возмущаться, так как в свое время были наказаны за те или иные провинности безжалостно. Как же поступить в данной ситуации?

Задание:

-определите, какая дополнительная информация вам потребуется, чтобы начать управлять описанным конфликтом;

-определите инструменты для поиска фактов, которые можно использовать для сбора информации.

Практико-ориентированное задание 11:

Инструкция: Прочитайте и проанализируйте конфликтную ситуация. Опишите структуру и динамику конфликта.

КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ

Начало Ситуации.

Проектная группа по результатам работы над проектом была признана лучшей и приказом директора предприятия награждена премией. Через пару дней после этого директор застал двоих сотрудников, членов этой группы, курящими на лестничной площадке. Курение в стенах предприятия было строго запрещено. Директор предприятия вынес этим курильщикам выговор за нарушение дисциплины.

Когда пришел срок получения премии, оказалось, что этих двух сотрудников в списке премированных нет. Они возмутились, группа поддержала своих коллег и решила отправить к начальнику их подразделения делегацию с просьбой выдать им премию. Начальник отдела сказал, что не может отменить распоряжение директора предприятия.

Через некоторое время на праздничном вечере ребята из проектной группы в капустнике разыграли скетч, в котором руководители были представлены в смешном виде.

Вскоре руководитель проектной группы был снят с должности и переведен в рядовые сотрудники. Вмененное ему в вину нарушение было незначительным (невыход на работу по семейному положению), и все решили, что снят он в связи со всей этой историей. Попытки добиться, чтобы руководителя группы оставили, ни к чему не привели.

Продолжение ситуации.

С назначением нового руководителя мятежной группы у начальника отдела возникли трудности. Несколько членов группы отказались от предложения возглавить ее работу. В конце концов руководителем был назначен не пользовавшийся в группе авторитетом Петров. Группа ответила на это коллективным байкотом Петрову. В результате она почти полностью не явилась на совещание к начальнику отдела по постановке нового проектного задания. Вина за это была возложена членами группы на Петрова. Но все неявившиеся были отстранены от работы над новым проектом. Над членами группы нависла угроза остаться без зарплаты в ближайшее время. При разборе сложившейся ситуации члены группы обвинили начальника отдела в формализме и жестокости. По предприятию поползли слухи, в которых неприглядно выглядели то одни, то другие участники конфликта. Начальник отдела поставил перед директором предприятия вопрос о необходимости расформирования группы. Таким образом, лучшая проектная группа предприятия за короткое время превратилась в худшую.

Окончание ситуации.

Было созвано собрание группы, на которое пришли начальник отдела и директор предприятия. После бурного и откровенного разговора было найдено следующее решение. Группа допускается к новому проекту. Вопрос о премии курильщикам больше подниматься не будет, но в дальнейшем решение вопроса о премиях, поощрениях и наказаниях будет приниматься при участии представителей рабочих групп. Прежний руководитель группы на эту должность не вернется, но группе предоставляется возможность выдвинуть две-три кандидатуры, и директор назначит руководителем проектной группы одну из них. И, наконец. в здании будут отведены специальные места для курения.

В дальнейшем жизнь группы вернулась в нормальное русло. Группа хорошо поработала над проектом и вновь оказалась одной из лучших. Произошла лишь одна потеря: Петров перевелся на другую работу, ушел с предприятия по собственному желанию.

Практико-ориентированное задание 12:
«Конфликт между личностью и группой»

Проанализировать конкретные ситуации и предложить свои варианты их разрешения.

Ситуация 1.

В конструкторском бюро не сложились отношения начальника отдела с коллективом. Начальник отдела был назначен на должность два месяца назад. До этого он работал в другом отделе, имел хорошую репутацию как специалист. Имеет большое количество изобретений, один из научных проектов, руководителем которого он был как ведущий инженер по предыдущей должности в другом отделе, получил высшую оценку на международной выставке.

Проанализируйте, какие причины могли лечь в основу конфликта между новым начальником и коллективом?

Ситуация 2

На собрании творческого коллектива обсуждался вопрос о представлении к почетному званию «Заслуженный деятель науки» сотрудника А. Вопрос о представлении к такому званию по соответствующему Положению мог решаться либо открытым, либо тайным голосованием. После короткого обсуждения кандидатуры сотрудник Б. внес предложение: процедуру выдвижения произвести тайным голосованием. Понятно, в результате итоги голосования оказались не в пользу А. Дополнительная информация:

1) инициатором представления А. к почетному званию выступил руководитель коллектива;

2) руководителю были известны негативные высказывания в адрес А. некоторых сотрудников коллектива по поводу якобы имевших место незаслуженных продвижениях по работе (А. до смены руководителя коллектива, которое произошло за два года до представления его к почетному званию, несмотря на успехи в научно-исследовательской

деятельности, не находил должной оценки со стороны бывшего руководителя М. С приходом нового руководителя С. А. был назначен на вышестоящую должность);

3) численность коллектива, в котором трудился соискатель почетного звания, была небольшая (10 человек); в их числе были четверо сотрудников, имевших почетное звание, и трое претендовавших на него.

Проанализируйте данную ситуацию на предмет ее конфликтности.

Практико-ориентированное задание 13:

Решите задачи с конкретными ситуациями, ответив на вопрос — по какой формуле возможно разрешение конфликта в каждой из них.

Задача 1

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку.

Задача 2

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

При распределении премии начальник не выделил ее одному из подчиненных. Оснований для депремирования не было. На вопрос подчиненного руководитель не смог объяснить причины, сказал только: «Это я вас учу».

Задача 3

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности.

Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства... Назревает конфликт.

Задача 4

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

Практико-ориентированное задание 14:

Решите задачи с конкретными ситуациями, ответив на вопрос — по какой формуле возможно разрешение конфликта в каждой из них.

Задача 1

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. Работник, достигший пенсионного возраста, жалуется начальнику, что мастер выживает его с работы. Мастер клянется, что ни малейшего повода для этого не дает. Работник же продолжает жаловаться.

Задача 2

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда и добавляя при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд.

Задача 3

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. На совещании один из подчиненных, не выдержав нажима руководителя, в полушутливой форме обратил

на этот нажим внимание. Руководитель не нашелся, что сказать, но после этого случая стал действовать еще более жестко, особенно в отношении «шутника».

Практико-ориентированное задание 15:

Решите задачи с конкретными ситуациями, ответив на вопросы, приведенные в конце каждой задачи.

Задача 1

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой. Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Задача 2

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную — молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

Задача 3

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Практико-ориентированное задание 16:

Решите задачи с конкретными ситуациями, ответив на вопросы, приведенные в конце каждой задачи.

Задача 1

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

Задача 2

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придираться к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Шкала оценивания.

Шкала оценивания устных ответов на зачете с оценкой по дисциплине

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания

Высокий (продвинутый)	5	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации Ярко выражены
Базовый (средний)	4	Знания по всем разделам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные и полные Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
Минимальный (низкий)	3	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Фрагментарные знания Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания Низкий уровень культуры исполнения заданий
Неудовлетворительный	2	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания результатов тестирования и практикоориентированных заданий

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
5 – «отлично»	80-100 %
4 – «хорошо»	65-79%
3 – «удовлетворительно»	50-64%
2 – «неудовлетворительно»	Менее 50%

5.Методические материалы по освоению дисциплины

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения,

активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Зачет с оценкой является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка знаний по дисциплине «Современные коммуникации в менеджменте» проводится с целью определения уровня освоения предмета и включает:

1. Минимальный уровень формирования компетенций:

- ответы на вопросы по дисциплине на семинаре (10-15 минут)

2. Базовый уровень формирования компетенций:

- доклад на семинаре (в форме презентации) (20-30 минут);
- задания (1 академический час письменно);

3. Продвинутый этап формирования компетенций:

- участие в групповой работе на семинаре (20-30 минут)
-письменные практические задания для самостоятельной работы.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);
-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными

проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи зачета с оценкой. К зачету допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – творческие задания, задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

5.1.Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

5.2.Рекомендации по подготовке электронных презентаций

При создании электронных презентаций необходимо найти правильный баланс между подаваемым материалом и сопровождающими его мультимедийными элементами, чтобы не снизить результативность материала.

Одним из важных моментов является сохранение единого стиля, унифицированной структуры и формы представления материала. Для правильного выбора стиля требуется знать принципы эргономики, заключающие в себя наилучшие, проверенные на практике методы использования тех или иных компонентов мультимедийной презентации.

При создании мультимедийного пособия предполагается ограничиться использованием двух или трех шрифтов. Вся презентация должна выполняться в одной цветовой палитре, например, на базе одного шаблона, также важно проверить презентацию на удобство ее чтения с экрана. Тексты презентации не должны быть большими. Выгоднее использовать сжатый, информационный стиль изложения материала. Нужно будет суметь вместить максимум информации в минимум слов, привлечь и удержать внимание аудитории. Недостаточно просто скопировать информацию с других носителей и разместить ее в презентации. При подготовке презентации возможно использование ресурсов сети Интернет, современных мультимедийных энциклопедий и электронных учебников.

Критерии оценивания по содержанию:

1) целевая проработанность;

2) структурированность в подаче представляемых материалов;

3) логичность, простота изложения;

4) правильность построения фраз и отсутствие синтаксических и орфографических ошибок;

5) наличие списка литературы и информационно-справочных материалов, использованных в работе над проектом;

6) лицензионная чистота используемых продуктов;

7) степень вовлеченности участников образовательного процесса в реализацию проекта.

Критерии оценивания по оформлению

1) объем (оптимальное количество слайдов);

2) дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям);

3) оригинальность оформления;

4) эстетика;

5) соответствие стандартам оформления.

5.3.Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Современные коммуникации в менеджменте» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

5.4.Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

5.5. Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

5.6. Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий.Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

1) главного в тексте;

2) основных аргументов;

3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный

характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информации может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;
- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;
- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;
- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;
- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;
- пользоваться реферативными и справочными материалами;
- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;
- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.
- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);
- использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;
- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;
- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);
- использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

5.7. Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;

- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

5.8. Методические материалы для подготовки к дискуссии

Дискуссия – это публичный диалог, в процессе которого сталкиваются, как правило, противоположные точки зрения. Дискуссия имеет две основные цели: информационную цель: выявить суть спорного вопроса, четко обозначить все точки зрения; цель воздействия, убеждения: с помощью приведенных аргументов и доказательств убедить соперника в правоте своих взглядов.

При подготовке по теме надо рассмотреть позиции «за» и «против». Каждая позиция должна содержать:

1) определение темы, объяснение ключевых понятий темы;

2) формулировку основного тезиса, с точки зрения которого будет доказываться та или иная позиция;

3) аргументы и доказательства (с опорой на тексты художественной, критической, научной и публицистической литературы).

Успех в дискуссии в значительной степени зависит от аргументов, которые приводятся в поддержку выдвинутого тезиса.

Для ведения продуктивной дискуссии стороны должны уметь задавать информативные и корректные вопросы друг другу.

Прежде чем выступать, надо четко определить свою позицию. Проверить, правильно ли понята суть проблемы. Внимание к выступлению оппонента. Лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты. Лучшим способом убедить противника является четкая аргументация и безупречная логика. Нельзя искажать мысли и слова своих оппонентов.

5.9. Методические рекомендации по написанию эссе

Эссе студента (промежуточная аттестация) - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Объем эссе – не более 500 слов.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Эссе состоит из пяти частей (рекомендованные объемы частей написаны в скобках).

1. Реконструкция мысли автора на заданную тему, которая содержит не только формулировку, но и демонстрирует ход рассуждений: посылки, аргументы, вывод. [В текста автор заявляет, что (…), обращаясь к следующим доказательствам …] – [не более 2000 знаков].
2. Критическая позиция студента по поводу мыслей автора, которая содержит обоснование того, почему студент согласен с мыслью автора или нет, обозначение сильных и слабых сторон в его позиции. [Автор утверждает (…), однако с этим сложно согласиться по следующим причинам (…)] – [не более 2000 знаков].
3. Демонстрация своей личной позиции, тезиса, который не может заключаться в простом согласии или несогласии с мнением автора текста – [не более 1000 знаков].
4. Доказательство своего тезиса – [не более 3000 знаков].
5. Заключение, в котором автор кратко сопоставляет свою позицию с позицией автора текста и делает общий вывод по теме уже вне контекста анализируемого текста – [не более 2000 знаков].

Критерии оценивания эссе:

- ✓ полнота и точность воспроизведения основных аргументов темы, озвученных в курсе;
- ✓ способность к критической рефлексии, обобщению и применению знаний;
- ✓ авторский стиль, владение навыками письма и умение формулировать;
- ✓ выполнение требований, предъявляемых к эссе.

5.10. Методические рекомендации по самостоятельной работе

Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211). – URL: http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie_o_samostoyatelnoi_rabote.pdf. Режим свободного доступа.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

6.1. Основная литература

1. Уильямс Г., Миллер Р., Чалдини Р. и др. Эффективные коммуникации: пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2018.
2. Смехов Л.В. Популярная риторика - М.: АСТ, 2018.

6.2.Дополнительная литература

1. Кеннеди Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах. - М.: Альпина Бизнес Букс 2010.
2. Новак Клаус, Гюрс Манфред. Умение договариваться. Руководство для тренеров - М.: Вершина, 2000.
3. Улмер Р., Селлнау Т., Сиджер М. Эффективная кризисная коммуникация. - М., Гуманитарный центр, 2011
4. Фишер Роджер, Юри Уильям и Паттон Брюс Переговоры без поражения. - М., МИФ, 2014.
5. Роудз Марк Как разговаривать с кем угодно. - М., МИФ, 2015.
6. Коннова Е., Огнев А. Преодоление кризисов в работе команд / Управление персоналом. №13, 2004.

6.3. Интернет-ресурсы, справочные системы:

1.http://www.ido.edu.ru/psychology/labour_psychology/
2.http://psyera.ru/4861/etika-delovyh-otnosheniy-etiket-v-delovoy-karere
3.http://kuntsevo.mos.ru/upravs/kodeks_gosslugby.php
4.http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/55071469/
5.http://psykam.ucoz.com/

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

– специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);

– техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10;

офисный пакет Microsoft Office2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint);

– экраном для демонстрации презентаций и фильмов;

– учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Красногорского филиала РАНХиГС.

В учебном процессе используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:

– демонстрационный авторский мультимедийный курс «Управление организационными конфликтами» в форме презентаций;

– электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (URL: http://www.iprbookshop.ru/); «Юрайт» (URL: https://www.biblio-online.ru/); «Лань» (URL: https://e.lanbook.com/).

- дистанционные образовательные технологии (ДОТ). Лекционные, практические занятия и самостоятельная работа проводятся с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Учебные и учебно-методические материалы размещены в системе дистанционного обучения: https://lms.ranepa.ru. В системе дистанционного обучения https://lms.ranepa.ru. могут быть размещены тексты для использования в рамках практических занятий как с использованием, так и без использования ЭО и ДОТ.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.О.06 Теория организации и организационное поведение
(код и наименование РПД)

Теория орг. и орг. поведение
(сокращенное наименование дисциплины)

Магистратура
(уровень образования)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Очная, заочная
формы обучения

Год набора – 2023

Красногорск, 2022 г.

Автор–составитель:
доц., д.ф.н., профессор кафедры менеджмента _____ Понуждаев Э.А.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
канд. психол. наук, доцент, заведующий кафедрой _____ Выпряжкина И.Б.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «*Теория организации и организационное поведение»* рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
(наименование структурного подразделения)

протокол от 01. 08. 2022 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы....4
2. Объём и место дисциплины в структуре образовательной программы....5
3. Содержание и структура дисциплины 5
4. Фонд оценочных средств по дисциплине 11
4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации....11
4.2. Материалы текущего контроля успеваемости 11
4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации 29
4.4. Методические материалы 63
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 64
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 66
6.1. Основная литература....66
6.2. Дополнительная литература 66
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы 66
6.4. Интернет-ресурсы, справочные материалы 67
6.5. Периодические издания 67
7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 67

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина «Теория организации и организационное поведение» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК – 1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК – 1/1	

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта и профессиональным задачам

Профессиональные действия (ОТФ)[1]	Код этапа	Результаты обучения
-Управление процессами и проектами в организации; -Разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений); -Операционное управление в подразделениях организации.	УК-1/1	*знания:* – системы базовых понятий (тезауруса) теории организации и организационного поведения; – основных классификаций и содержания законов и принципов организационно-управленческой деятельности; – структурных элементов организационной культуры и общего механизма управления организацией
		умения: – использовать (применять) законы и принципы организации для решения актуальных управленческих проблем; – сравнивать и оценивать организационно-управленческие структуры, элементы организационной (корпоративной) культуры; – формировать и совершенствовать индивидуальный стиль управления
		навыки: – проведения анализа и оценки факторов внешней (макро- и микро-) среды, обоснования концептуальных подходов для решения актуальных управленческих проблем; – овладения новыми знаниями в области теории организации и организационного поведения; – прогнозирования и планирования личной карьеры

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

2. Объём и место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина Б1.О.06 «Теория организации и организационное поведение» относится к базовой части дисциплин учебного плана направления подготовки магистров 38.04.02 «Менеджмент», изучается на первом курсе в 1-м семестре. Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы.

Освоение дисциплины опирается на комплекс базовых знаний, умений и навыков, полученных на программах бакалавриата, а также компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплин: Б1.О.01 «Современный менеджмент» (1 семестр), Б1.В.07 «Профессиональные навыки менеджера» (1 семестр).

Таблица 2.

Количество академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**				
		Всего	**Семестры**			
			1	2	3	4
Очная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***48***	***48***			
лекционного типа (Л)		***16***	***16***			
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***32***	***32***			
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)						
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***58***	***58***			
Промежуточная аттестация	**форма**	***Экзамен***	***Экзамен***			
	час.	***2+36***	***2+36***			
Общая трудоёмкость (час. / з.е.)		***144/4***	***144/4***			

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**			
		Всего	**Курс**		
			1	2	3
Заочная форма обучения					
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***20***	***20***		
лекционного типа (Л)		***4***	***4***		
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)					
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***16***	***16***		
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)					
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***106***	***106***		
Промежуточная аттестация	**форма**	***Экзамен***	***Экзамен***		
	час.	***18***	***18***		
Общая трудоёмкость (час. / з.е.)		***144/4***	***144/4***		

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	**Наименование тем**	**Объем дисциплины (модуля), час.**			**Форма текущего кон-**
		Всего	**Контактная работа обучаю-**	**СР**	

			щихся с преподавателем по видам учебных занятий					троля успеваемости*, промежуточной аттестации
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Системные основы исследования и моделирования организационного поведения в организациях различного типа	10	2		2		6	П, Д
Тема 2	Типы организаций и их структура	10	2		2		6	П, Д
Тема 3	Взаимовлияние внешней и внутренней сред организаций. Основные принципы моделирования внутренней среды организации с заданными параметрами и гарантированным результатом	11	1		4		6	П, Д
Тема 4	Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения. Девиантное поведение: организационные и поведенческие патологии и методы их устранения или преодоления	12	2		4		6	П, Д
Тема 5	Методология и технология моделирования организационного поведения	12	2		4		6	П, Д
Тема 6	Макротехнология – организационная архитектура и организационное зодчество: типы моделей организационного поведения	12	2		4		6	П, Д
Тема 7	Гибридизация моделей организационного поведения	11	1		4		6	П, Д
Тема 8	Моделирование структурно-смысловой схемы организации в будущем	12	2		4		6	П, Д
Тема 9	Формирование итоговой модели организационного поведения и программы организационного развития	16	2		4		10	П, Д, Т

	(или трансформации)							
Промежуточная аттестация		2+36						Экзамен
Всего:		**144**	**16**		**32**		**58**	**2+36**

№ п/п	**Наименование тем**	**Объем дисциплины (модуля), час.**						**Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	**Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий**				**СР**	
			Л	**ЛР**	**ПЗ**	**КСР**		
Заочная форма обучения								
Тема 1	Системные основы исследования и моделирования организационного поведения в организациях различного типа	10	0,5		2		12	П, Д
Тема 2	Типы организаций и их структура	10	0,5		2		12	П, Д
Тема 3	Взаимовлияние внешней и внутренней сред организаций. Основные принципы моделирования внутренней среды организации с заданными параметрами и гарантированным результатом	11	0,5		2		12	П, Д
Тема 4	Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения. Девиантное поведение: организационные и поведенческие патологии и методы их устранения или преодоления	12	0,5		2		12	П, Д
Тема 5	Методология и технология моделирования организационного поведения	12	0,2		2		12	П, Д
Тема 6	Макротехнология – организационная архитектура и организационное зодчество: типы моделей организационного поведения	12	0,2		2		12	П, Д
Тема 7	Гибридизация моделей организационного поведения	11	0,2		2		12	П, Д
Тема 8	Моделирование структурно-смысловой схемы организации в бу-	12	0,2		1		12	П, Д

	дущем							
Тема 9	Формирование итоговой модели организационного поведения и программы организационного развития (или трансформации)	16	0,2		1		10	П, Д, Т
Промежуточная аттестация		18						Экзамен
Всего:		**144**	**4**		**16**		**106**	**18**

** Примечание (формы текущего контроля успеваемости): опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), дискуссия (Д), практикум (П), задание (З), кейс (К), деловая игра (ДИ).*

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся)[2];

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа)[3];

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ)[4];

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации)[5];

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Таблица 4.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем
Тема 1	Системные основы исследования и моделирования организационного поведения в организациях различного типа	Идентификация организационного и индивидуального поведения в компании. Целевая ориентация, основные установки и ожидаемые результаты организационного и индивидуального поведения. Сравнение эффективности двух концепций поведения с точки зрения эффективности бизнеса и системного управления бизнесом и организацией. Вариативность поведенческих концепций в различных условиях – сравнительный анализ вероятностных исходов поведения для человека и органи-

[2] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[3] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[4] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[5] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем
		зации. Формирование системной управленческой точки зрения. Гуманистическая ориентация менеджмента: экология взаимодействия организации и человеческого капитала, этика и социальная ответственность человека и бизнеса (организации) по отношению друг к другу. CaseStudy: исследование (сканирование) внутренней среды организации для первичного формирования представления о целостной и системной картине организационного поведения по материалам кейсов (4 компании)
Тема 2	Типы организаций и их структура	Теория организации в системе наук. Понятие и сущность организации. Законы организации. Жизненный цикл организации. Эволюция взглядов и современные тренды трансформации организаций (оболочечные, виртуальные и т.п.). Структурный подход к организации. Типология и классификационные характеристики организаций.
Тема 3	Взаимовлияние внешней и внутренней сред организаций. Основные принципы моделирования внутренней среды организации с заданными параметрами и гарантированным результатом	Тенденции изменения современного мира с точки зрения концепции порядка и хаоса. Требования к будущему: организациям, сотрудникам, лидерам. Менеджмент будущего. Основные параметры упорядоченных и хаотических внешних сред и их влияние на поведение бизнеса и организаций в целом. Принцип эндемического соответствия внутренней среды организации ее внешней среде (бизнес-среде). Повышение вероятности получения заданного результата организационного поведения. Особенности российской бизнес-среды (условия существования организаций). Параметры организаций, определяющиеся российской бизнес-средой. Оценка результативности и эффективности возможного (вероятного) организационного поведения. Перспективное видение развития управленческих функций руководителя в свете изменения бизнес-среды и организаций. CaseStudy: моделирование возможных путей развития организаций, представленных в кейсах-симуляторах.
Тема 4	Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения. Девиантное поведение: организационные и поведенческие патологии и методы их устранения или преодоления	Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения. Понятие нормального и ненормального организационного и индивидуального поведения. Оценка степени девиантности организационного и индивидуального поведения от общепринятых мировых норм. Результаты девиантного поведения для человека и организации. Понятие патологии поведенческой и социальной. Источники патологий и механизмы их формирования. Формы патологий. Их влияние на моделирование организационного поведения. Нормальное и аномальное поведение как основа формирования моделей организационного поведения с заданными параметрами. Методы исправления патологий. Их эффективность и ожидаемые результаты применения. Поведенческие и организационные патологии как риски организации, барьеры на пути и потенциал лидерского и организационного развития. CaseStudy: исследование организационных и поведенческих патологий по материалам кейсов-симуляторов, создание программы ликвидации и предупреждения патологий.

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем
Тема 5	Методология и технология моделирования организационного поведения	Предпосылки, принципы и закономерности моделирования организационного поведения. Основные соответствия организационного поведения (логика исследования и моделирования организационного поведения для достижения гарантированного результата). Логика моделирования организации в русле организационной архитектуры, качество и уровень развития ее человеческого фактора. Упорядоченная, хаотическая и смешанная внешняя среда современных организаций как граничное условие моделирования. Матрица уровней развития человеческого фактора организации и ее влияние на моделирование организационного поведения. Портрет лидера будущего как конфигуратора организации и ее поведения. Анализ ключевых компетенций современного менеджера в разрезе его системной эффективности во внешней и внутренней среде организации любого типа. Современный этап развития методологии и инструментов моделирования организационного поведения. Исследование основных проблем на пути моделирования организационного поведения. CaseStudy: комплекс упражнений по моделированию отдельных элементов модели организационного поведения и форсайту результатов их реализации в жизни организации на примере кейсов-симуляторов.
Тема 6	Макротехнология – организационная архитектура и организационное зодчество: типы моделей организационного поведения	Сущность, основные механизмы, логика, динамики, ожидаемые результаты и эффективность моделей организационного поведения: авторитарной, коллегиальной, поддерживающей, развивающей, фрактальной и опечной (патерналистской). Процессы инволюции, эволюции и мутации каждой модели. Механизмы моделирования, разрушения и трансформации каждой модели. Создание основ для динамического эволюционного моделирования. CaseStudy: упражнение «театр масок»: на основании кейсов-симуляторов выполняется «примерка» каждого типа модели организационного поведения на конкретную организацию из кейса; исследуются все параметры, динамика и другие необходимые для изучения предмета аспекты.
Тема 7	Гибридизация моделей организационного поведения	Механизмы и целеполагание формирования гибридных моделей организационного поведения, условия эффективности гибридов. Проблемы формирования и управления гибридными моделями. Основные положения, технология и инструменты организационного реинжиниринга. Буферная система как необходимое условие эффективного существования гибридной модели организационного поведения. Простая и сложная гибридизация. Оценка степени вероятности устойчивого результата гибридной модели организационного поведения. CaseStudy: упражнения по гибридизации модели организационного поведения на основании организации из кейса-симулятора.
Тема 8	Моделирование структурно-смысловой схемы организации в будущем	Футурология: создание образа будущей бизнес-среды6 Форсайт и его возможности в моделировании будущего организации. Формирование структурно-смысловой схемы организации (проекта организационной архитектуры) в будущем. Определение параметров основных подсистем для будущего проекта

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем
		(ценности и корпоративная культура, система управления, мотивация, уровень развития человеческого фактора и другие). CaseStudy: моделирование видения организации на 25 лет вперед с момента обучения (включая футурологические тенденции для мира, отрасли и региона местонахождения организации из кейса-симулятора; проект организационной архитектуры; «мягкие» подсистемы модели организационного поведения). Проверка результата работы на соблюдение логики и принципов моделирования организационного поведения.
Тема 9	Формирование итоговой модели организационного поведения и программы организационного развития (или трансформации)	Создание итогового проекта модели организационного поведения согласно классификатору моделей. Формирование системных связей и базовых буферов во внутренней среде организации как основы для устойчивости и прочности организационного поведения. Программа организационного развития\трансформации. CaseStudy: Создание итогового проекта модели организационного поведения согласно классификатору моделей для организации из кейса-симулятора.

4. Фонд оценочных средств по дисциплине

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Теория организации и организационное поведение» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся: практикум (П), дискуссия (Д), тест (Т).

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Практикум (проблемно-поисковые задания)

Тема 1. Системные основы исследования и моделирования организационного поведения в организациях различного типа

Точка зрения: «Общество – не простая сумма индивидов, но система, образованная их ассоциацией и представляющая собой реальность sui generis, наделённую своими особыми свойствами. Конечно, коллективная жизнь предполагает существование индивидуальных сознаний, но этого необходимого условия недостаточно. Нужно ещё, чтобы эти сознания были ассоциированы, скомбинированы, причём скомбинированы определённым образом. Именно из этой комбинации проистекает социальная жизнь, а потому эта комбинация и объясняет её. Сплачиваясь друг с другом, взаимно дополняя и проникая друг в друга, индивидуальные души дают начало новому существу, если угодно психическому, но представляющему психическую индивидуальность иного рода.

Следовательно, в природе этой индивидуальности, а не в природе составляющих её единиц нужно искать ближайшие и определяющие причины возникающих в ней фактов. Группа думает, чувствует, действует совершенно иначе, чем это сделали бы её члены, если бы они были разъединены. Если же отталкиваться от последних, то невозможно понять ничего в

том, что происходит в группе. Одним словом, между психологией и социологией то же различие, что и между биологией и науками химико-физическими. Поэтому всякий раз, когда социальное явление прямо объясняется психическим явлением, можно быть уверенным, что это объяснение ложно»[6] (Эмиль Дюркгейм).

1. Биология, психология, социология… Какие современные науки и области знаний более всего «ориентированы» на изучение групповых процессов и явлений? Поясните.

Организационное поведение как самостоятельное направление (отрасль) менеджмента и учебная дисциплина существует около полувека, принимая во внимание тот факт, что первый одноимённый учебник профессора Фреда Лютенса (Fred Luthans) был выпущен издательством McGraw-Hill в 1973 году, а затем многократно переиздавался[7]. Между тем, специалисты продолжают спор о предмете, теоретико-методологических основаниях и содержании этой исключительно важной для индивидов, организаций и социума сферы. В их дискуссии обозначились *три концептуальных подхода: социально-психологический, управленческий, мультидисциплинарный*.

2. Раскройте сущность каждого подхода, объяснив содержание этих терминов и указав особенности воздействия руководителя на организационное поведение группы.

3. Какой из трёх подходов, на Ваш взгляд, является более эффективным в наши дни? Или же Ваша позиция по данному вопросу оригинальна? Поясните.

Хорошо известно, что ни одна из многочисленных теорий не способна всецело объяснить поведение личности в организации. Некоторые ученые видят возможное решение этого противоречия в эклектизме. Они призывают теоретиков и практиков менеджмента прекратить быть «воинами принципа» и вместо этого «поискать более полное объяснение через объединение точек зрения». Различные концепции, даже «идеи, кажущиеся противоречивыми, позволят нам лучше понять, что значит для организации человек и что значат для человека организации»[8].

4. Продуктивна ли такая «объединительная» стратегия? Если да, то почему среди теоретиков и практиков всегда найдутся «ортодоксы», отстаивающие собственное мнение как единственно верное?

5. Чем диалектика отличается от эклектики? Какой из терминов точнее выражает суть процесса взаимообогащения поведенческих концепций и теорий?

6. Что такое «экуменизм»? Имеет ли данный термин эвристическое значение в области организационного поведения?

Тема 2. Типы организаций и их структура

В современной учебной литературе по теории организации и теории управления нет единства относительно статуса законов организации. Одни авторы (Э.А. Смирнов, С.В. Рогожин и Т.В. Рогожина, В.П. Медведев) представляют их как сложную систему и детально анализируют в своих учебниках, а другие (Р.Л. Дафт, Б.З. Мильнер) даже не упоминают. Кто-то полагает законы организации фундаментом менеджмента, а кто-то принципиально игнорирует…

1. Каковы, на Ваш взгляд, причины этого противостояния и своеобразного «двоевластия»?

---

[6] Дюркгейм Э. Метод социологии // В кн.: Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии / Пер. с фр. и послесловие Л.Б. Гофмана. – М.: Наука, 1990. С. 494. (575 с.)

[7] Luthans F. Organizational behavior: an evidence-based approach. – 12-th ed. – N.Y.: McGraw-Hill, 2011. – xvii, 574 p.

[8] Организационное поведение в таблицах и схемах / Под науч. ред. Г.Р. Латфуллина и О.Н. Громовой. – М.: Айрис-пресс, 2002. – 288. С. 32-33.

2. Как правило, в процессе изучения философии на программах бакалавриата студенты знакомятся с законами диалектики, которые также именуют всеобщими. О каких законах шла речь, когда Вы постигали азы философской науки?

3. Поясните термин «закон» применительно к управлению организацией?

4. Кратко охарактеризуйте систему законов организации:



Рис. 1. Система законов организации[9]

5. Почему на этой схеме не представлены субъективные законы? Какие законы относятся к данной группе?

6. Изобразите матрицу «Руководитель / Подчинённые» (2×2) и обозначьте 4 квадранта (это варианты функционирования организации): «Стихия» (руководитель и подчинённые не знают и не исполняют законы), «Умный руководитель» (Р. знает и исполняет, П. не знают и не исполняют), «Умный персонал» (П. знают и исполняют, Р. – нет), «Умная организация» (Р. и П. знают и исполняют законы). Приведите несколько примеров организаций, в которых сложившаяся система управления соответствует указанным вариантам.

Несмотря на широкое распространение матричного подхода, следует понимать, что матрица «2 × 2» в некоторых ситуациях непригодна, поскольку не позволяет описать все реальные ситуации: например, весьма характерные для современной России, когда руководитель и/или подчинённые знают или могут знать, но не исполняют или могут не исполнять законы – как субъективные, так и объективные. В этой связи более продуктивной для менеджера представляется матрица «3 × 3». Она позволяет расширить панораму вариантов действия законов на внутрифирменном уровне до 9:

[9] См. подробнее: Медведев В.П. Понуждаев Э.А. Теория организации: Учебно-методический комплекс. – М.: Экономистъ, 2007. С. 66-67.

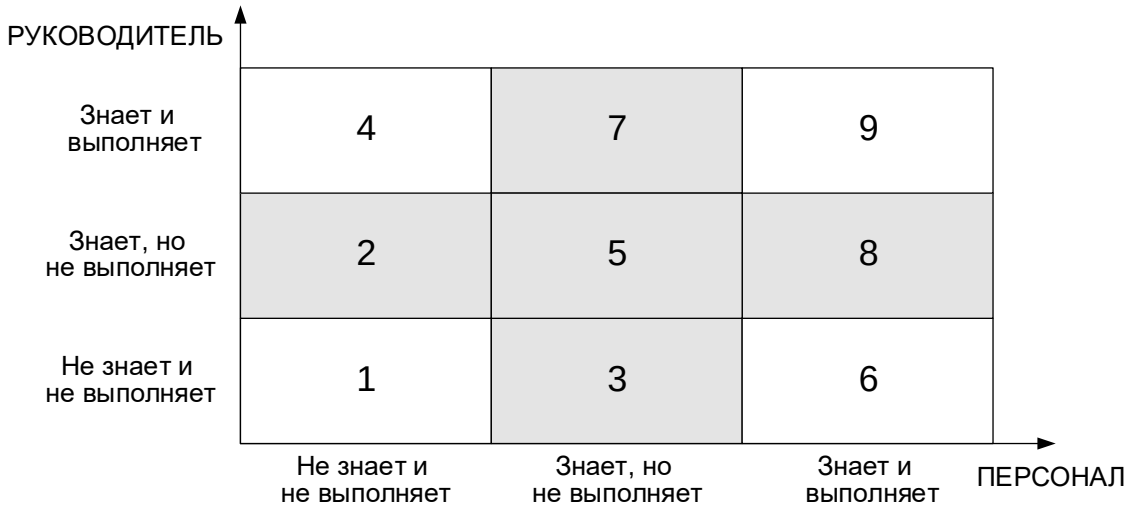


Рис. 2 – Расширенный «пакет» вариантов действия законов организации

7. Для каждого из девяти вариантов придумайте названия по аналогии с матрицей «2 × 2» либо используйте прежние («С», «УР», «УП», «УО») и добавьте к ним ещё пять в «серой зоне».

Тема 3. Взаимовлияние внешней и внутренней сред организаций. Основные принципы моделирования внутренней среды организации с заданными параметрами и гарантированным результатом

В условиях глобализации и обострения конкурентной борьбы длительное и результативное (эффективное) функционирование любой современной организации зависит от умения руководителя налаживать и поддерживать на требуемом уровне взаимодействие двух подсистем: внутреннего функционирования и отношений с внешней средой. *Механизм внутреннего функционирования* включает элементы, необходимые для производственной и управленческой деятельности (определение и ранжирование целей, оптимизация состава подразделений, структуры управления и коммуникаций, распределение задач, функций, полномочий по всем звеньям, упорядочение информационных потоков и совершенствование документооборота). *Механизм отношений с внешней средой* включает элементы, необходимые для формирования и поддержания необходимых связей организации с поставщиками, клиентами, посредниками, а также учёта специфики конкурентной борьбы и действия факторов макросреды (политических, правовых, демографических, культурных).

Практическое использование этих механизмов осуществляется двояко, в зависимости от исходных принципов: последовательности или параллельности. По утверждению Э.А. Смирнова, *принцип последовательности* является оптимальным для действующих компаний, корректировка механизма внутреннего функционирования которых «должна осуществляться после определения тенденций изменения механизма отношений с внешней средой»; *принцип параллельности* наиболее подходит новым компаниям, которым целесообразно «проектировать механизм внутреннего функционирования и механизм отношений с внешней средой одновременно».

1. Согласны ли Вы с таким дихотомическим подходом, а также со следующей рекомендацией: «В случае неустойчивого характера изменений параметров внешней среды необходимо либо подождать некоторое время, либо использовать экономико-

математические методы для их анализа, например, методы аппроксимации, массового обслуживания и др.»?

2. Как решаются задачи организационного проектирования в фирмах, действующих по принципу «прибыль любой ценой» или «бизнес здесь и сейчас»?

3. Приведите конкретные примеры организаций, имеющих функциональные цели, цели-аналоги и цели развития.

4. Внимательно проанализируйте схему внешней среды организации (рис. 3) и укажите, какие элементы (факторы) оказывают на неё прямое и косвенное влияние, какими «игроками» она может управлять, а какими нет? Возможно, для ответа Вам потребуется уточнить специфику организации, её размер и другие параметры.



Рис. 3 – Организация в условиях современной внешней среды[10]

Принцип (от лат. *principium* – начало) – это основное исходное положение теории, учения, науки; внутреннее убеждение человека, определяющее его отношение к действительности, нормы поведения и деятельности. Принципы организации многочисленны и разнородны. Данное обстоятельство усложняет их обобщённую классификацию, хотя такие попытки предпринимались многократно, начиная с таких известных личностей как Анри Файоль (1841 – 1925), который в книге «Общее и промышленное управление» обосновал 14 принципов управления[11], или же Гаррингтон Эмерсон (1853 – 1931), автор «Двенадцати принципов производительности»[12]. В подтверждение приведём и классификацию нашего современника профессора Э.А. Смирнова, который выделил четыре группы принципов организации:

---

[10] Составлено профессором В.П. Медведевым на основе схемы «Внешняя среда организации» профессора Аркадия Ильича Пригожина. См.: Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. С. 59.

[11] См.: Файоль А. Общее и промышленное управление // В кн.: Управление – это наука и искусство. А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд / Сост. Г.Л. Подвойский. – М.: Республика, 1992. – 351 с.; Fayol H. General and Industrial Management / Translated from the French edition (Dunod) by Constance Storrs. With a Foreword by L. Urwick. – L.: Sir Isaak Pitman & Sons, LTD, 1949. – xxvii, 110 p. / https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.13518

[12] См.: Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. – М.: Ленанд, 2019. – 224 с.; Emerson H. The twelve principles of efficiency. – 5-th ed. – N.Y.: The Engineering Magazine, 1919. 423 p / https://ia802607.us.archive.org/24/items/twelveprinciple02emergoog/twelveprinciple02emergoog.pdf

- общие принципы: а) соответствия (целей и ресурсов, распорядительства и подчинения, эффективности производства и экономичности; б) оптимальности (сочетания централизации и децентрализации производства и управления, прямоточности, ритмичности, синхронизации);
- «статические», или принципы статического состояния организации (наивысшего приоритета цели, приоритета функций над структурой и субъекта управления над объектом);
- «динамические», или принципы динамического состояния организации (наивысшего приоритета персонала, приоритета структур над функциями, объекта управления над субъектом);
- принципы рационализации (последовательного подключения, всесторонности входящей информации, всесторонности рекомендаций по рационализации компании, внутренней рационализации)[13].

Приступая к изучению такого научного «массива», студент может воскликнуть: «Неужели на практике всё это действительно важно?! Реальная жизнь весьма отличается от теории». В этой связи давайте обозначим основные подходы к решению противоречий между теорией и практикой.

Точка зрения: изучать теорию необходимо, хотя бы для того, чтоб учиться на своих и чужих ошибках, не изобретая всякий раз велосипед (похожий вариант – не наступая те же грабли), и идти в ногу со временем.

Точка зрения: изучать «голую» теорию нет необходимости, а деловому человеку на это просто нет времени, лучший учитель – повседневная жизнь, а не книги. Ещё аргумент – поэтическая строка Тимура Шаова: «Вот чему нас жизнь учит? А ничему она не учит!..»

Точка зрения: вопрос соотношения теории и практики, подготовки и переподготовки кадров может решаться по-разному (в зависимости от конкретной ситуации, возможностей предприятия, должности работника и его личностных качеств).

5. Составьте «портреты» сторонников каждой из трех точек зрения. Каким был их жизненный путь? Что способствовало формированию их мировоззрения?

6. Предположим, что Вы намерены дополнить классификацию Э.А. Смирнова и включить в неё пять «базисных» принципов (рис. 4). Охарактеризуйте их и попытайтесь обосновать необходимость включения данной подгруппы в состав общих принципов:

[13] Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003. С. 178-200.

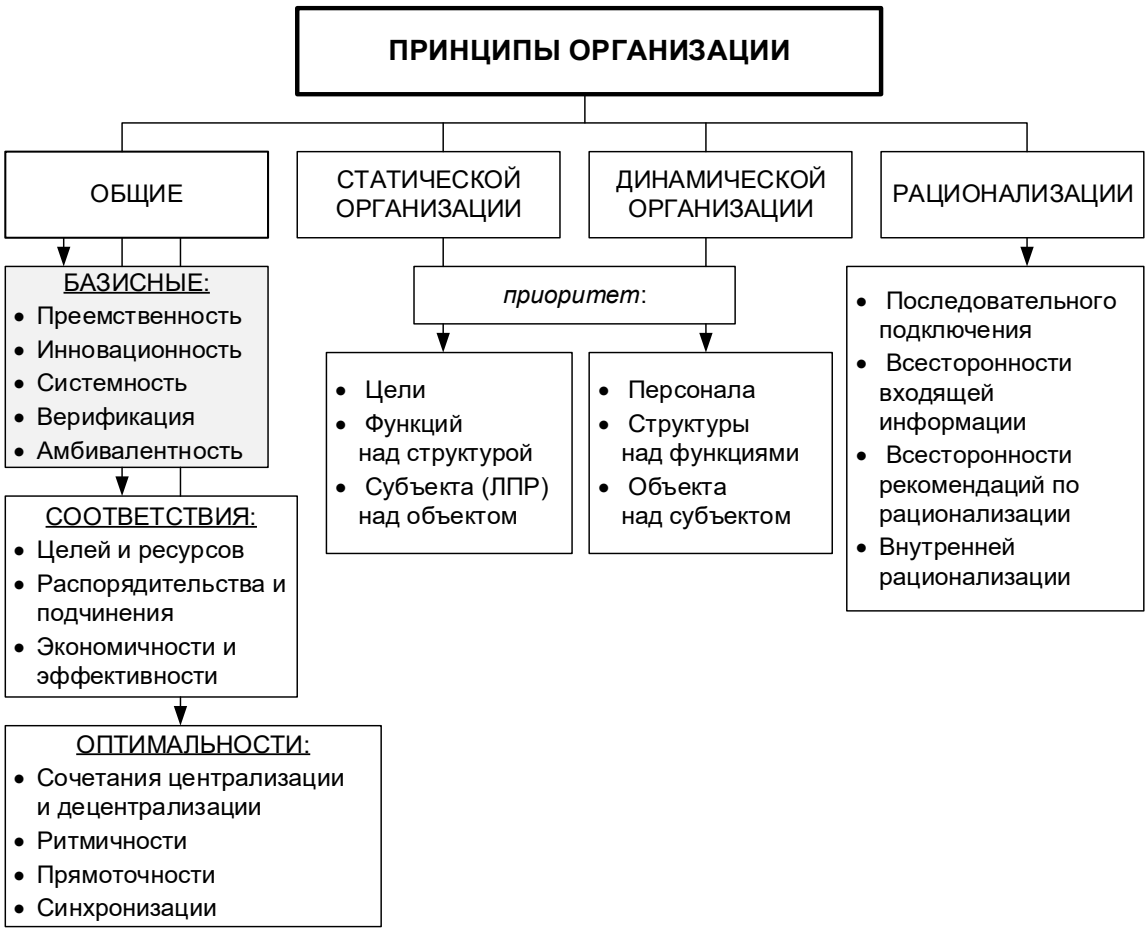


Рис. 4. – Классификация принципов организации[14]

7. «Менеджмент будущего» – словосочетание, которое включено в содержание данного курса, но которое не так просто объяснить. Каким Вы представляете мир через 15-20 лет? Какое место в нём будет занимать Россия? Кто Вы и чего добились в профессии и в своей жизни?

8. Познакомьтесь с полным текстом интервью Алексея Мордашова изданию «Ведомости» (13.02.2014), в котором миллиардер, топ-менеджер ПАО «Северсталь», владелец онлайн-гипермаркета «Утконос» и совладелец TUI Group (нем. Touristik Union International) утверждал следующее: «Никто не может быть умнее рынка – ни "Северсталь", ни кто-то ещё. И никто не знает будущего…»[15]. Вы согласны? Нет? Поясните собственную точку зрения.

Тема 4. Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения. Девиантное поведение: организационные и поведенческие патологии и методы их устранения или преодоления

[14] См. подробнее: Медведев В.П. Понуждаев Э.А. Теория организации. С. 106-115.

[15] Терентьева А., Петлевой В. «Мы сделали много ошибок и потеряли много денег», – Алексей Мордашов, генеральный директор «Северстали» // Ведомости. 2014. 13 февраля / https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/02/13/my-sdelali-mnogo-oshibok-i-poteryali-mnogo-deneg-aleksej См. также: Мордашов рассказал о вызовах для современного общества // Ведомости. 2018. 30 января / https://www.vedomosti.ru/business/news/2018/01/30/749438-mordashov ; Алексей Мордашов: как Индустрия 4.0 меняет управление // Harvard Business Review Россия. 2018. 30 января / https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/a24981

Известно, что формирование трудового коллектива – процесс объективный и необходимый, длительный и сложный, требующий от менеджеров всех уровней слаженной и целенаправленной деятельности на каждом его этапе. Вместе с тем, опыт современной России свидетельствует о том, что во многих компаниях текучесть кадров является своего рода ноу-хау, которое позволяет экономить немалые средства на персонале.

1. Какими соображениями руководствуются собственники и менеджеры компаний, реализующие такие «альтернативные» кадровые стратегии?

2. Поясните различия между понятиями «персонал» и «коллектив»?

3. Опираясь на рис. 5, охарактеризуйте деятельность менеджера на каждом этапе формирования профессиональной группы.

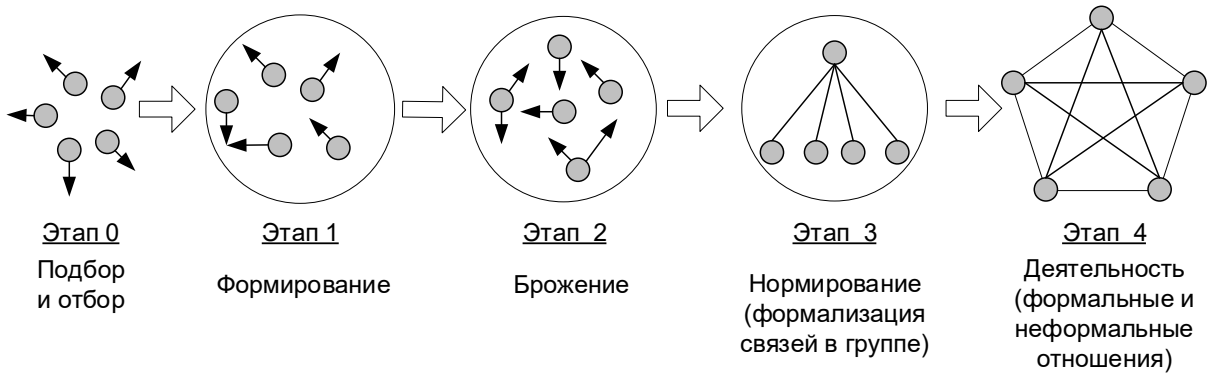


Рис. 5. Этапы развития профессиональной группы (команды)

Точка зрения: «Если вы хотите понять систему и получить возможность влиять на её поведение и даже контролировать его, вы должны стремиться к целостному её пониманию. Знания отдельных частей недостаточно для понимания целого, а в некоторых случаях оно может привести и к обратному результату. Это основная проблема управления» (Деннис Шервуд)[16].

4. Приведите пример такого «обратного результата».

5. Народная мудрость гласит: «Лес рубят – щепки летят!» Вы согласны?

6. Поясните словесную формулу «Увидеть лес и деревья». К чему это обязывает менеджера на практике?

В процессе моделирования (планирования) и создания рабочих коллективов, групп, команд, а также в процессе повседневного управления ими любой руководитель (лидер) сталкивается с проблемой сопротивления организационным инновациям. Из бесконечного множества таких ситуаций мы выделим наиболее типичные и для лучшего понимания снабдим их адекватными мировоззренческими установками:

- консерватизм, привычка, убеждение в нецелесообразности перемен, нежелание саморазвития («У нас и так все хорошо», «Как-то будет», «До сих пор жил без этого… и дальше проживу»);
- страх неопределённости, скептицизм («Осуществить всё задуманное мы вряд ли

[16] См. подробнее: Шервуд Д. Видеть лес за деревьями. Системный подход для совершенствования бизнес-модели / Переводчик И. Окуньков. – М.: Альпина Паблишер, 2012. С. 28. (342 с.) «Зная отдельных игроков, вы всё-таки не можете предсказать поведение команды», – утверждает автор и стимулирует менеджеров разных уровней, корпораций, стран и регионов к размышлениям и поиску того, что и как нужно сделать для решения непростой задачи.

сумеем», «Хотим, как лучше, но получится, как всегда»);

- недостаток достоверной информации, некомпетентность персонала («А зачем нам всё это нужно…»);
- неподходящее время («Уже поздно что-либо менять…», «Пока рано…»);
- ограниченность ресурсов («Наши траты и без того велики»);
- страх потери власти, боязнь конкуренции, утрата чувства безопасности («Тише едешь – дальше будешь», «Моя хата с краю, я ничего не знаю», «Неужели мне больше всех надо…») и др.

7. Какие методы, приёмы и средства из арсенала «инструментов» менеджера способны устранить или минимизировать сопротивление инновациям? Приведите по одному примеру на каждую из шести разновидностей.

Внедряя любые новшества, современный менеджер обязан проводить мониторинг, непрерывно отслеживая и анализируя, как подчинённые реагируют на них. При этом важно подчеркнуть, что реакции на изменения рекомендуется измерять *по двум параметрам*: а) отношение к нововведениям (негативное / позитивное) и б) форма поведения (открытое / скрытое). Возможные комбинации их сочетаний представлены в матричной форме на рисунке 6:



Рис. 6 – Матрица «Отношение к нововведениям / Форма поведения»

8. Каким образом Вы намерены управлять пятью типами сотрудников в малой группе, чтобы инновационный процесс оказался результативным?

9. Как Вы понимаете термины «норма» и «патология»? Приведите примеры организационно-управленческих норм и патологий.

10. Разграничьте понятия «нормы» и «ценности». Приведите примеры групповых норм и ценностей.

11. Как утверждают психиатры, нормальных людей вообще нет. Вы согласны?

12. Что означают термины "Id", "Ego", "Superego" и основой какой концепции они являются?

13. Что такое «комплекс»? Каких людей Вы считаете «закомплексованными»?

14. Типичная для России картина: при переходе проезжей части одна часть пешеходов («терпеливые») ожидает включения зелёного сигнала светофора, другая («нетерпеливые») торопится и стремится наперерез движущемуся транспортному потоку. Второй тип граждан – это люди «без комплексов», «без тормозов»?!

Тема 5. Методология и технология моделирования организационного поведения

Краеугольным камнем, основой основ методологической культуры современного менеджера выступает системное мышление. «Способность и умение мыслить системно» – это не просто одна из компетенций, которым должны соответствовать выпускники вузов, а стратегический курс, магистральное направление подготовки и персонального развития (саморазвития) менеджеров.

1. Проанализируйте и оцените с позиции системности (системного подхода) следующую иллюстрацию:

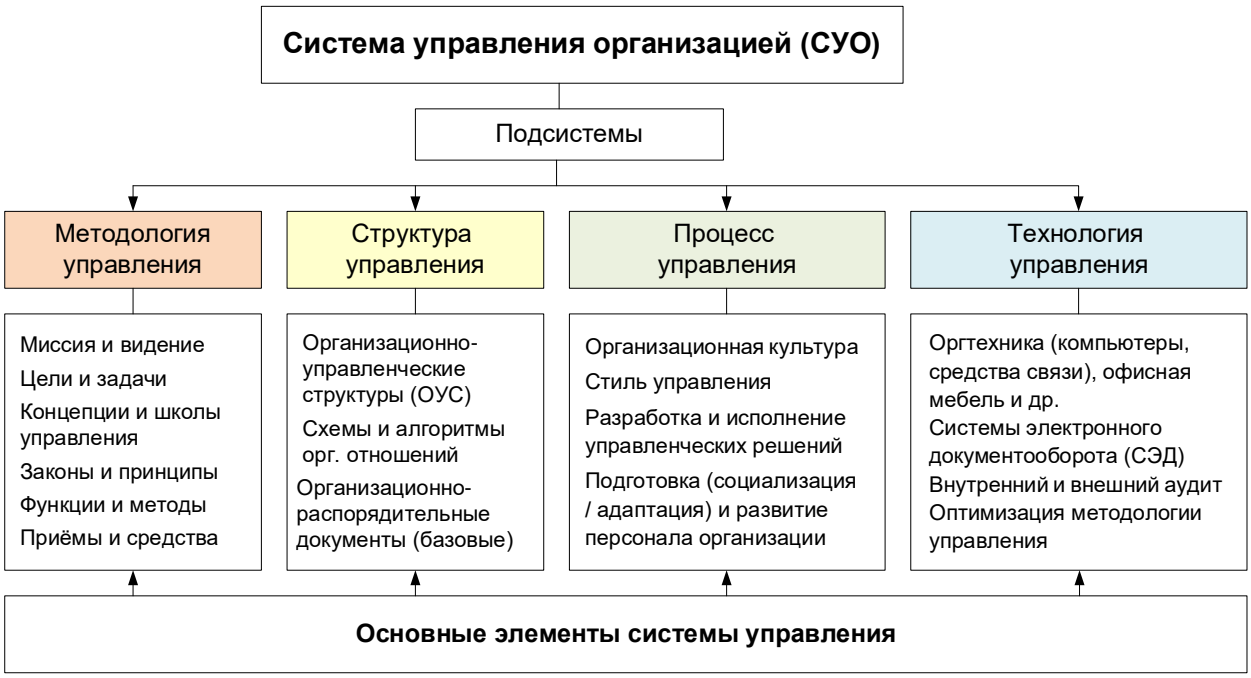


Рис. 7 – СУО: основные подсистемы и элементы

2. Допустимо ли использовать термины «миссия» и «видение» в отношении структурных подразделений (отделов, служб), рабочих групп и команд, а не только организаций (предприятий, компаний, корпораций) в целом? Поясните.

3. Что означает понятие «синергия» применительно к малым группам? Каким может быть синергетический эффект групповой деятельности: положительным, отрицательным или смешанным? Приведите 2-3 примера группового синергизма.

4. Что такое «эмоциональный интеллект»? Какова его роль в формировании и развитии рабочих групп (команд)? (При необходимости познакомьтесь с книгой «Эмоциональный интеллект», выпущенной в 2019 году издательством «Альпина Паблишер» и включающей 10 обстоятельных публикаций из «Библиотеки HBR».)

Анализируя две «крайние» подсистемы СУО (рис. 7), отметим предварительно, что методология управления – это учение о методах, которые имеются в распоряжении менеджера, а техника и технология управления – это искусство, мастерство их применения.

5. Перед Вами схема, отражающая три стадии (уровня) развития Менеджера (рис. 8). А каким образом происходит развитие «рядовых сотрудников» организации, включая участников рабочих групп (команд)? Можно ли графически представить траекторию развития «обычного человека» (не-Менеджера) в группе? Попытайтесь!

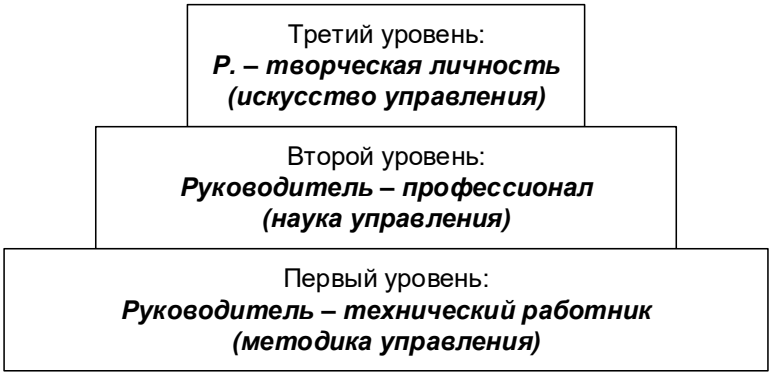


Рис. 8 – Три ступени развития (саморазвития) руководителя

Тема 6. Макротехнология – организационная архитектура и организационное зодчество: типы моделей организационного поведения

Чтобы эффективно управлять современными организациями и профессиональными группами, менеджеры должны иметь представление о моделях организационного поведения. По утверждению А.И. Кочетковой, «модели ОП – это системы убеждений, которые определяют действия руководителя в конкретной организации»[17].

Модели оргповедения (МОП) не следует рассматривать как оторванные друг от друга и неизменные, раз и навсегда данные, подходы. Напротив, известные специалисты подчёркивают, что такие модели «образуют эволюционный ряд практических методов управления людьми за прошедшие 100 лет. В конкретный период доминирующей являлась одна из них, тем не менее использовались все … модели»[18].

1. Опираясь на концептуальные идеи Дугласа МакГрегора, Ренсиса Лайкерта, Курта Левина, Пола Герси и Кеннета Бланшара, кратко охарактеризуйте четыре МОП и заполните таблицу:

Таблица 1 – Модели организационного поведения: сравнительный анализ

Название МОП	Основные признаки и характеристики				Организации, для которых данная МОП оптимальна
	Сущность (базис)	Ожидаемый результат	Достоинства (преимущества)	Недостатки (ограничения)	
Авторитарная					
Опекающая					
Поддерживающая					
Коллегиальная					

2. Раскройте сущность теории Z (У. Оучи), которая считается одной из форм поддерживающей модели ОП. Какова её история создания и в каких организациях (условиях) она наиболее применима?

Точка зрения: «Некоторые исследователи высказывают мнение о том, что каждая новая модель ОП отрицает своих предшественниц, но наш анализ позволяет заключить, что *каждая модель строится на достижениях предыдущей*. В действительности предыдущая модель просто отходит на второй план, поскольку развитие работников достигло

[17] Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учебное пособие. – М.: Дело, 2003. С. 176.
[18] Там же. С. 177.

такого уровня, при котором начинают доминировать новые потребности… Хотя в то или иное время обычно превалирует какая-либо одна модель, возможности использования других сохраняются… Таким образом, *вряд ли что-то может помешать сосуществованию всех четырёх моделей ОП*, но по мере развития общества передовые модели будут находить всё более широкое применение» (А.И. Кочеткова).

3. Предположим, что после несколько лет успешной работы в организации Вас назначили руководителем структурного подразделения, в составе которого около 20 человек. Какие факторы могут в решающей степени повлиять на выбор Вами одной из четырёх моделей в качестве приоритетной, оптимальной?

4. Охарактеризуйте развивающую и гармонизирующую (фрактальную) МОП.

Тема 7. Гибридизация моделей организационного поведения

По мнению известного американского социолога Эдгара Шейна[19], «культура группы может быть определена как *паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции*, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем»[20].

Похожую формулировку, но с детализацией элементов организационной культуры (ОК) дал Ричард Дафт: «Культура – *совокупность ценностей, убеждений, норм и способов мышления*, признаваемых членами организации и усваиваемых новыми работниками как верные»[21]. Указав, как и Шейн, две основные функции оргкультуры (внутренняя интеграция – internal integration, внешняя адаптация – external adaptation), он добавил, что она существует *на двух уровнях – видимом, наблюдаемом* (символика, церемонии, истории, слоганы, поведение, стиль одежды, физическое пространство) *и глубинном, истинном* (базовые ценности, допущения, убеждения, установки, чувства)[22].

1. По мнению Э. Шейна, следует различать первичные и вторичные факторы (механизмы) формирования ОК. Перечислите их и укажите принцип (критерий) на основании которого они подразделяются на две группы.

Раскрывая внутреннее строение и механизмы формирования ОК, специалисты трактуют этот «набор», «систему», «совокупность» по-разному. Например, С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина указали всего три системообразующих элемента (нормы, правила и ценно-

---

[19] Родился в 1928 году. Американский психолог швейцарского происхождения, теоретик и практик менеджмента, считается основоположником организационной психологии. Получил степень бакалавра в Чикагском университете (1947), магистра – в Стэнфорде (1949), доктора социальных отношений – в Гарварде (1952). Мировую известность ему принесли ставшие классикой книги “Process Consultation” (1969) и “Process Consultation: Vol. 2 Lessons for Managers and Consultants” (1987), а также “Organizational Culture and Leadership” (1985). В книге “The Clinical Perspective in Field Work” («Клинические представления в мировом пространстве»), изданной в 1987 году он предложил новый методологический («клинический») подход к естественным наблюдениям.

С 1956 года являлся профессором Массачусетского технологического института, в период с 1972 по 1981 гг. был председателем группы организационных исследований в Sloan School of Management и консультировал множество организаций, находящихся в самых разных регионах мира, по проблемам культуры, организационного развития и карьеры. В 1988 году совместным решением Американской психологической ассоциации и Американского общества обучения и развития ему было присвоено почётное звание «Консультант года».

[20] Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. – Fourth edition. – San Francisco (CA): Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2010. – P. 18; Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – С. 31-32. (Серия «Теория и практика менеджмента»).

[21] Дафт Р. Теория организации. С. 687.

[22] Там же. С. 424-425.

сти)[23]. Т. Дил и А. Кеннеди – пять (внешняя среда бизнеса; ценности, признанные сотрудниками и являющиеся «сердцем» культуры; герои; правила и ритуалы; культурная сеть, или среда для передачи элементов культуры)[24]. Э.А. Смирнов – семь (обычаи, традиции, вера и символика; индивидуальные и групповые интересы; сложившиеся особенности поведения персонала; стиль руководства; показатели удовлетворённости работников условиями труда; уровень взаимного сотрудничества и совместимости работников; перспектива развития)[25]. Р. Моран, Ф. Харрис и С. Моран – десять (самоидентификация работников и рабочее пространство, система коммуникаций и язык общения, одежда и самопрезентация, «гастрономические» привычки и традиции, время и отношение к нему, взаимоотношения между людьми, ценности и нормы, верования и убеждения, процесс обучения и ментальность, рабочие привычки и практика)[26].

Умышленно отходя от научных дискуссий, обозначим 5-элементный (три – мало, десять – много) «звёздный» состав организационной культуры:



Рис. 9 – «Звёздная пятёрка»: ключевые элементы организационной культуры

2. Детально охарактеризуйте все элементы, представленные на рисунке 9.

3. Используйте данную иллюстрацию (5-ОК) в качестве «ядра» и попытайтесь добавить к ней необходимое количество элементов, чтобы новый рисунок соответствовал названию «Деловая репутация современной организации: основные элементы и механизм формирования».

Точка зрения: «Из сотни крупнейших компаний, существовавших в начале 1990-х, к концу десятилетия осталось только шестнадцать… В течение … десятилетия список 500 журнала “Fortune” обновился на 46%. Бросаются в глаза и неудачи в деле своевременной реализации большинства планируемых организационных изменений. Хорошо, например, известно, что до трёх четвертей усилий, направлявшихся на реинжиниринг, менеджмент всеобщего качества, стратегическое планирование и сокращение размеров организаций, оказывались либо полностью безуспешными, либо создавали настолько серьёзные про-

[23] Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003. С. 269.

[24] Deal T. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life / Terence E. Deal, Allan A. Kennedy. – Reading (MA): Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1982. Pp. 13-15.

[25] См.: Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие. С. 212.

[26] Moran R. Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century / Robert T. Moran, Philip R. Harris, Sarah V. Moran. – Seventh Edition. – Burlington (MA): Butterworth-Heinemann, 2007. Pp. 7-10. See also: Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century / Nail Remington Abramson, Robert T. Moran. – Tenth Edition. – L., N.Y.: Routledge (Taylor and Francis Group), 2018. Pp. 14-17.

блемы, что возникала угроза самому существованию организаций. Во многих исследованиях сообщалось, что наиболее часто упоминаемой причиной неудачи было пренебрежение культурой организации» (К. Камерон, Р. Куинн).

Ким Камерон и Роберт Куинн – соавторы книги «Диагностика и изменение организационной культуры»[27] – предложили оригинальную концепцию организационной культуры; они описали четыре «главных типа» (клан, адхократия, рынок, бюрократия) и обосновали универсальность рамочной «конструкции для организации оценки и выявления согласованности различных аспектов поведения менеджмента и управляемой им организационной структуры»[28].

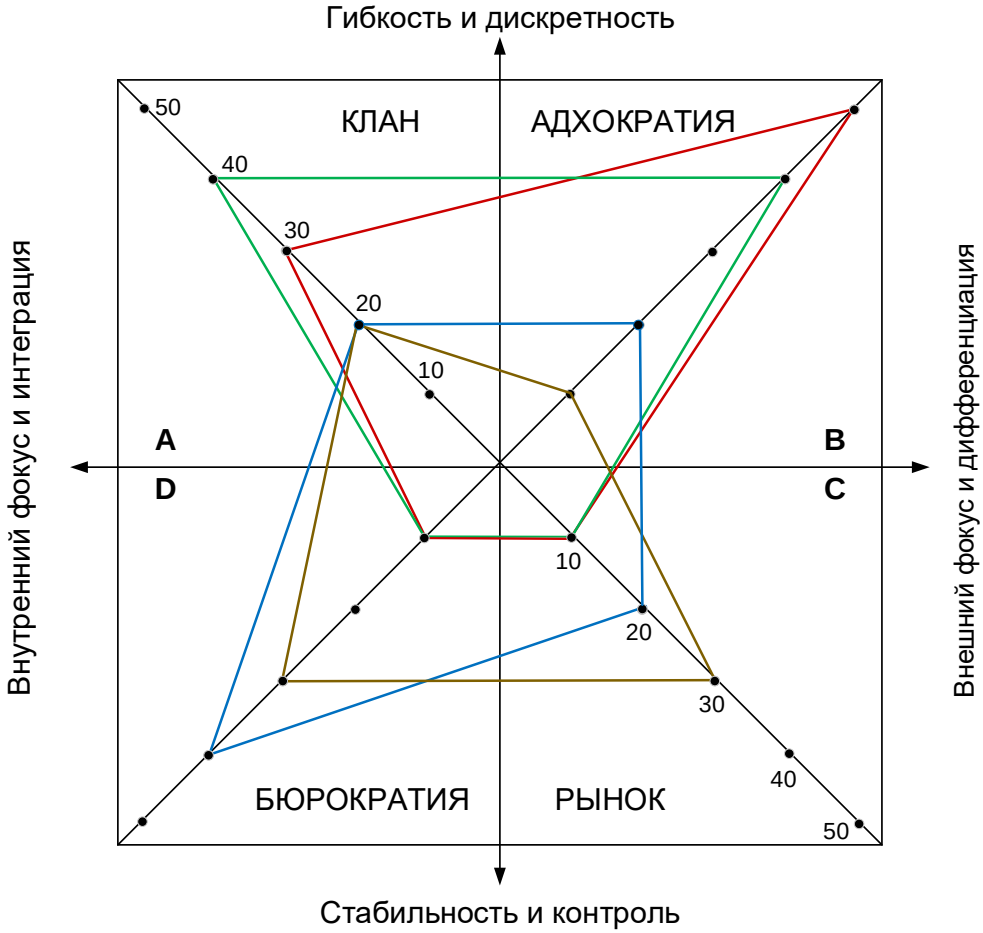


Рис. 10 – Профиль организационной культуры (модель Камерона – Куинна)[29]

4. Охарактеризуйте каждый из четырёх типов организационной культуры, их сильные стороны и слабые стороны.

5. В течение нескольких десятилетий существования одна всемирно известная компании пережила четыре «реинкарнации»: из адхократии (см. на рис. 10 профиль красного цвета) она трансформировалась в клан (зелёный), а затем пережила этапы бюрократической (синий) и рыночной (коричневый) ОК. О какой компании идёт речь?

Тема 8. Моделирование структурно-смысловой схемы организации в будущем

[27] Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
[28] Там же. С. 97.
[29] Там же. С. 91-94.

В условиях глобализации экономико-управленческой деятельности менеджеры не должны «зацикливаться» на концепциях жизненного цикла организации и вариабельности типов организационной культуры. Стать гражданином мира – таков лейтмотив жизни и научно-практической деятельности ещё одного известного учёного и сигнал всем управленцам о востребованности знаний и умений в области кросс-культурного менеджмента. Нидерландский специалист Геерт (Гирт) Хофстеде (1928–2020)[30] был первым и, вероятно, остался единственным в своём роде, кто организовал и осуществил социологическое исследование такого масштаба: в 1968 и 1972 гг. в компании IBM было собрано более 115 тыс. анкет, содержавших 150 вопросов на 20 языках, от респондентов 50 профессий и 56 национальностей в 40 странах.

Ранняя версия содержала четыре системообразующих конструкта (“dimensions of culture”), или фактора (отсюда название – «4-факторная модель»):

- *дистанция власти (power distance),* или степень неравенства; большая дистанция означает, что граждане нижних социальных ярусов воспринимают властные полномочия «верхов» как должное, малая дистанция – нацеленность на демократизм в отношениях и равенство в полномочиях;
- *отношение к неопределённости (uncertainly avoidance)*; более высокие показатели свидетельствуют о стремлении людей к определённости и стабильности, а в культурах с низкими значениями параметра люди не испытывают тревоги или стресса из-за неопределённости, изменчивости ситуации;
- *соотношение индивидуализма и коллективизма (individualism / collectivism)* отражает национальные предпочтения к свободе, самоопределению либо, напротив, терпимость к жёстким социальным структурам, склонность к взаимному контролю и поддержке;
- *соотношение мужественности и женственности (masculinity / femininity)* иллюстрирует тенденции к поддержанию в обществе «мужских» (маскулинных) или «женских» (феминнных) стереотипов; маскулинная культура ориентирована на материальный успех, достижения, героизм, конкуренцию, традиционные роли в семье, а феминнная – на качество жизни, межличностные отношения, гендерное равенство.

---

[30] Геерт (Герард Хендрик) Хофстеде (Geert (Gerard Hendrik) Hofstede) родился в г. Харлем (Нидерланды). Получил степень магистра по технологии машиностроения (1953, Делфтский технический университет – Delft University of Technology) и доктора философии по социальной психологии (1967, Гронингенский университет – University of Groningen).

Его диссертация на тему “The Game of Budget Control” («Игры в бюджетный контроль») связана с проблемой «поведенческого учёта»; в результате опроса, проведённого на пяти машиностроительных предприятиях в Нидерландах, и установления корреляций между субъективными мнениями и объективными данными учёта был сделан вывод о том, что ключевым фактором эффективности системы контроля была не столько активность участия менеджмента в разработке стандартов, сколько способность руководства поддерживать «дух игры» вокруг достижения бюджетных целей. «Эта диссертация была посвящена изучению того, что позднее стало называться “культурой организации”. В 1970-х гг. основное внимание в исследованиях Г. Хофстеде уделялось анализу различий национальных культур и их влиянию на организации, а позднее, в 1980 гг., различиям организационных культур в рамках одной нации». См.: Тайеб М. Гирт Хофстеде // В кн.: Классики менеджмента / Под ред. М. Уорнера / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. С. 944.

Публикация в 1980 году книги «Последствия культуры» (“Culture’s Consequences”) принесла автору мировую славу как основателю сравнительных межкультурных исследований, а в 2008 году “The Wall Street Journal” включил его в число 20-ти наиболее влиятельных интеллектуалов в сфере бизнеса.

Профессор Хофстеде был почётным доктором семи европейских университетов, членом Академии менеджмента и Академии международного бизнеса в США, почётным членом Международной ассоциации кросс-культурной психологии. Более подробная информация о достижениях, текущих проектах и перечень его трудов размещены на официальном сайте: https://geerthofstede.com/

Результаты исследований по некоторым странам приведены в таблице:

Таблица 2 – Оценка национальных культур по четырём характеристикам[31]

Государство	Дистанция власти	Неприятие неопределённости	Индивидуализм	Мужественность
Австралия	7	7	2	5
Коста-Рика	8	2	10	8
Франция	3	2	4	7
ФРГ	8	5	5	3
Индия	2	9	6	6
Япония	5	1	7	1
Мексика	1	4	8	2
Швеция	10	10	3	10
Таиланд	4	6	9	8
США	6	8	1	4
	1 – max 10 – min	1 – max 10 – min	1 – max 10 – min	1 – max 10 – min

1. Сопоставьте данные рейтинга 10 стран (по каждому столбцу таблицы) и сформулируйте практические рекомендации по развитию международного сотрудничества с упомянутыми государствами.

Впоследствии к четырём указанным параметрам были добавлены ещё два.

На основе исследований, проведённых Майклом Бондом в 1985 году со студентами из 23 стран, Майклом (Мишо) Минковым в 1995–2004 гг. в рамках проекта «Всемирный обзор ценностей» (World Values Survey, WVS) с охватом более 90 государств и регионов мира, модель была дополнена пятым элементом – «конфуцианский динамизм»; позже его стали именовать долгосрочной ориентацией[32]. В одних странах люди и организации более склонны к разработке и реализации долгосрочных программ (Китай, Япония, Южная Корея, Украина, Германия, Эстония, Бельгия, Литва, Россия, Беларусь), в других – к воплощению принципа «здесь и сейчас» (Египет, Нигерия, Марокко, Венесуэла, Колумбия, Иран, Ирландия, Мексика, США, Австралия).

Шестой параметр – «снисходительность против сдержанности»[33] – был также привнесён на основе методологии и программ изучения общественного мнения, реализуемых под эгидой Ассоциации Всемирного обзора ценностей (The World Values Survey

[31] См.: Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. С.129. С итоговыми результатами по всем странам и регионам, в которых проводились исследования, можно познакомиться в источниках: Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур. – М.: Дело, 2003. С.141-142; Мясоедов С.П. Кросс-культурный менеджмент: учебник для бакалавриата и магистратуры / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. – 3-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2018. С. 127-159.

[32] Его смысл проясняется из названия главы “Yesterday, Now, or Later?”, в которой рассматривается данный параметр. See: Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. – Third edition. – N.Y.: McGraw-Hill, 2010. P. 235.

[33] Смысл шестого параметра – оппозиции “indulgence vs restraint” (IVR), введённой Майклом Минковым, раскрывается следующим образом: «Снисходительность заключается в том, что каждый может действовать, удовлетворяя основные потребности, по собственному усмотрению, без оглядки на социум – тратить деньги, наслаждаться жизнью, веселиться в одиночку и с другими. На противоположном полюсе – сдержанность, она исходит из понимания, что удовольствие от досуга, расходов и других видов потакания является ошибочным, и связана с убеждением в необходимости ограничения действий человека с помощью различных социальных норм и запретов». Ibidem. P. 281.

Association, WVSA). Удовольствие, счастье, досуг, потворство желаниям – эти важные для человека понятия и их субъективная оценка в диапазоне от 1 до 100 баллов воплощены в данном континууме. Наиболее раскованные и жизнерадостные («светлые») люди живут в Мексике, Сальвадоре, Пуэрто-Рико, Венесуэле, Колумбии, Нигерии, Гане, Швеции, Австралии и Новой Зеландии, а самые камерные, спокойные, скромные («тёмные») – в Пакистане, Египте, Латвии, Украине, Албании, Беларуси, Литве, Болгарии, Эстонии, Ираке[34].

Учёт этих и других параметров (позже модель Хофстеде была расширена до 20 параметров) даёт возможность тщательно изучить культуру отдельного народа или региона. Располагая исходными данными, правильно интерпретируя и комбинируя их, менеджер может успешно применять кластерный анализ. Как отмечают Джон Шермерорн, Джеймс Хант и Ричард Осборн, авторы учебника «Организационное поведение», «национальные культуры легче всего понять в терминах кластерных карт», отражающих сочетание нескольких параметров. Один из таких вариантов изображён ниже:



Рис. 11 – Пример кластеров стран,
выделенных на основании двух параметров модели Г. Хофстеде[35]

Ещё один нидерландский учёный Фонс Тромпенаарс[36], обобщив данные, полученные от респондентов, представлявших 47 национальных культур, предложил кластерную

[34] Термины «светлый» и «тёмный» применяются здесь как дополнения-аналоги категорий «распущенность» и «сдержанность», используемых С.П. Мясоедовым и Л.Г. Борисовой (Указ. соч. С.151), в связи с названием главы “Light or Dark?” в оригинальной версии: Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. P. 277.
Помимо указанных источников необходимо иметь в виду, что на сайте Г. Хофстеде в разделе “The 6-D model of national culture” имеются карты, иллюстрирующие распределение стран и регионов мира по 6 параметрам. См.: https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/

[35] Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2004. С.77.

[36] Alfonsus (Fons) Trompenaars родился в 1953 году Амстердаме, обучался в Амстердамском свободном университете (нидерл. Vrije Universiteit Amsterdam) и Уортонской школе бизнеса при Пенсильванском университете (The Wharton School of the University of Pennsylvania), где в 1983 году защитил докторскую диссертацию на тему “The Organization of Meaning and the Meaning of Organization”. В 1986 – 1993 гг. он и британский учёный Чарлз Хемпден-Тернер на основе эмпирических данных, полученных в процессе опросов 15 тыс. менеджеров во время семинаров в Центре изучения международного бизнеса и его филиалах (ныне принадлежит KPMG и называется Trompenaars Hampden-Turner Consulting), исследовали проблему взаимного влияния национальной и внутрифирменной культур в условиях глобализации

модель дифференциации культур по трём группам параметров: отношение к людям (взаимоотношения), ко времени и к природе[37].

Человеческие взаимоотношения определяются континуумами:

- «универсализм – партикуляризм» (правила и постоянство / взаимоотношения и гибкость);
- «индивидуализм – коллективизм» (индивидуальная свобода и ответственность / групповые интересы и согласие);
- «нейтральность – аффективность» (объективность и беспристрастность / эмоции и чувства);
- «специфичность – диффузность» (сфокусированное и узкое включение / полное вовлечение человека, например, в работу);
- «достижения – предписания» (статус, заработанный собственным трудом / предписанный статус, например, должностной).

Отношение ко времени разделяет культуры на две группы: с последовательной и синхронной ориентацией. В культурах первого типа время рассматривается как серия уходящих безвозвратно событий. В культурах второго типа – как взаимосвязь прошлого, настоящего и будущего.

Отношение к природе дифференцирует национальные культуры, выделяя из них зависимые и независимые. Представители культур первого типа считают себя частью природы, осознают необходимость жить в гармонии с ней. Второй тип – «творцы» природы, полагающие, что могут контролировать состояние окружающей среды и управлять природными процессами[38].

Таблица 3 – Пример кластеров стран на основании модели Ф. Тромпенаарса

Канада, США, Ирландия	**Универсализм** **Партикуляризм**	Индонезия, Китай, Венесуэла
США, Венгрия, Россия	**Индивидуализм** **Коллективизм**	Таиланд, Япония, Мексика
Индонезия, Германия, Япония	**Нейтральность** **Аффективность**	Италия, Франция, США

экономики и предложили 7-элементную модель культурных различий (сравнительного анализа и интерпретации национальных деловых культур).

По оценке журнала Business magazine, Фонс Тромпенаарс вошёл в пятёрку лучших бизнес-консультантов мира (1999), а журнал HR Magazine дважды (2011, 2014) включал его в число 50 ныне живущих наиболее влиятельных мыслителей в области менеджмента. Он соавтор таких широко известных книг, как “Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business” (with Charles Hampden-Turner, 1997), “Business Across Cultures (with Peter Woolliams, 2004), “Managing People Across Cultures” (with Charles Hampden-Turner, 2004), “Cross-cultural management textbook: Lessons from the world leading experts” (with Charles Hampden-Turner, Meredith Belbin, Jerome Dumetz, Juliette Tournand, Peter Woolliams, Olga Saginova, Stephen M. R. Covey, Dean Foster, Craig Storti, Joerg Schmitz, 2012), “100+ Management Models. How to understand and apply the world’s most powerful business tools” (with Piet Hein Coebergh, 2014), Nine Visions of Capitalism: Unlocking the Meanings of Wealth Creation (with Charles Hampden-Turner, 2015). Подробнее: https://www2.thtconsulting.com/

[37] See: Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business / Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner. – Second edition. – L.: Nicholas Brealey Publishing, 1998. – x, 265 p.; Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business / Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner. – Revised and updated third edition. – N.Y.: McGraw-Hill, 2012. – ix, 389 p. См. издание на русском языке: Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. – Мн.: Попурри, 2004. – 528 с.

[38] См. подробнее: Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур. С. 145-165; Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. С. 76-78.

Испания, Польша, США	**Специфичность** **Диффузность**	Индия, Великобритания, Египет
Австралия, Канада, Норвегия	**Достижения** **Предписания**	Филиппины, Пакистан, Бразилия
Великобритания, Бельгия, США	**Последовательность** **Синхронность**	Малайзия, Венесуэла, Франция

2. Какое практическое значение имеет концепция Ф. Тромпенаарса?

3. Какова главная цель международного менеджмента?

4. Какие проактивные изменения необходимо осуществить в организации, стремящейся выйти на международный рынок и заниматься внешнеэкономической деятельностью (ВЭД)?

5. Используя материалы сайта http://infobrics.org/, проанализируйте основные итоги политико-экономического сотрудничества стран БРИКС. Оцените тенденции развития этой организации и перспективы реализации будущих проектов с участием новых «игроков» (например, организации, в которой Вы сейчас работаете).

6. Используя материалы официального сайта Исполнительного комитета СНГ (http://cis.minsk.by/), проанализируйте основные итоги политико-экономического сотрудничества СНГ. Оцените тенденции развития этой организации и перспективы реализации будущих проектов с участием новых «игроков» (например, организации, в которой Вы сейчас работаете).

Тема 9. Формирование итоговой модели организационного поведения и программы организационного развития (или трансформации)

Коллоквиум по книге А.И. Кочетковой, П.Н. Кочеткова «Основы управления в условиях неопределенности (хаоса)» (М.: Юрайт, 2017).

Вопросы для подготовки и обсуждения:

1. Системные основы управления в условиях неопределённости (хаоса).
2. Жизненный цикл организации и создание её антикризисного потенциала.
3. Общая технология антикризисного управления.
4. Формирование основы создания саморазвивающейся (фрактальной) системы.
5. Основные принципы функционирования саморазвивающейся системы.

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Теория организации и организационное поведение» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Для оценки первого этапа освоения компетенций ПК-1/1 используются следующие материалы:

- Для проверки знаний – вопросы.
- Для проверки умений – тесты.
- Для проверки практических навыков – практико-ориентированные задания.

Список вопросов для подготовки к экзамену по дисциплине «Теория организации и организационное поведение»

1. Личность в организации: психологической и социологическое измерения.
2. Жизненный цикл организации: сущность, основные этапы, специфика управления.
3. Внутренняя среда организации: основные слагаемые и специфика управления.
4. Внешняя среда организации: основные элементы и специфика взаимодействия.
5. Система законов организации: общая характеристика.
6. Система принципов организации: общая характеристика.
7. Основополагающие законы организации: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
8. Законы второго уровня: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
9. Законы социальной организации: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
10. Общие принципы организации: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
11. Принципы статической организации: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
12. Динамические принципы организации: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
13. Принципы рационализации: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
14. Система управления организацией: общая характеристика.
15. Жизненный цикл (основные этапы развития) малой группы. Специфика управления малыми группами.
16. Мировоззренческие основы управления персоналом (малой группой).
17. Методологические основы управления персоналом (малой группой).
18. Методы управления персоналом: классификация и общая характеристика.
19. Основные стили управления персоналом: классификация, сущность и специфика.
20. Школа «человеческих отношений»: концептуальные идеи и современность.
21. Содержательные теории мотивации: общая характеристика.
22. «Пирамида» иерархии потребностей: сущность и современная интерпретация.
23. Теория мотивации К. Альдерфера: сущность и практическое значение.
24. Теория потребностей Д. МакКлелланда: сущность и практическое значение.
25. Теория потребностей Ф. Герцберга: сущность и практическое значение.
26. Теория ожидания: сущность и практическое значение.
27. Бихевиоризм: сущность и практическое значение.
28. Процессуальные теории мотивации: сравнительный анализ.
29. Классификация методов и систем мотивации персонала (концепция Э. Локе).
30. Основы кросс-культурного менеджмента. Концепция Г. Хофстеде.
31. Основы кросс-культурного менеджмента. Концепция Ф. Тромпенаарса.
32. Руководство и лидерство: сущность, специфика, механизмы реализации.
33. Основные теории лидерства: общая классификация и сравнительный анализ.
34. Организационная власть: сущность, типы и виды.
35. Основы конфликтологии: сущность конфликта и его структурные элементы.
36. Организационные конфликты: основные причины, этапы (фазы), особенности протекания.
37. Организационные конфликты: способы разрешения и направления профилактики.
38. Модели организационного поведения (концепция К. Камерона – Р. Куинна).
39. Организационная (корпоративная) культура: сущность и основные элементы.
40. Деловая репутация организации (малой группы): сущность и основные слагаемые.

Тест по дисциплине «Теория организации и организационное поведение»

1. Организационное поведение оформилось как область научного знания и самостоятельная управленческая дисциплина:

1) на рубеже XIX-XX вв.
2) в первой половине XX в.
3) во второй половине XX в.
4) на рубеже XX-XXI вв.

2. Автор первого в мире учебника по организационному поведению («organizational behavior») –

1) Игорь Ансофф
2) Питер Друкер
3) Фрэд Лютенс
4) Дуглас Макгрегор

3. Автор научной концепции «коллективного бессознательного», которая раскрывает глубинное содержание человеческой психики, –

1) Эрик Берн
2) Зигмунд Фрейд
3) Эрих Фромм
4) Карл Густав Юнг

4. Эдуард Ли Торндайк, Джон Бродес Уотсон, Беррес Фредерик Скиннер являются представителями научной школы:

1) бихевиоризма
2) интеракционизма
3) неофрейдизма
4) феминизма

5. «Двухфакторная» теория мотивации была разработана:

1) Клейтоном Альдерфером
2) Фредериком Герцбергом
3) Абрахамом Маслоу
4) Дэвидом Макклеландом

6. Виктор Врум, Стейси Адамс, Лайман Портер и Эдуард Лоулер разрабатывали теории мотивации, обобщённо именуемые:

1) гигиеническими
2) гуманистическими
3) процессуальными
4) содержательными

7. По признаку «цель создания» различают разновидности малых групп:

1) устойчивые / временные
2) открытые / закрытые
3) лабораторные / естественные
4) референтные / нереферентные / антиреферентные

8. Малые группы подразделяют на референтные и нереферентные по:

1) цели создания
2) степени значимости членства
3) характеру взаимосвязи с социальной средой
4) количеству членов

9. Лидер – это человек, который представляет:

1) только неформальную структуру малой группы
2) только формальную структуру малой группы
3) как общий случай – формальную, как частный – неформальную
4) как общий случай – неформальную, как частный – и формальную

10. Термин «позиция» обозначает:

1) степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы
2) официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обусловливающее меру его потенциального влияния на других членов группы
3) субъективное восприятие человеком собственного фактического положения в группе, авторитета и влияния на других членов группы
4) нормативно заданный, ожидаемый и коллективно одобряемый образец внутригруппового поведения человека

11. Термин «внутренняя установка» обозначает:

1) степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы
2) официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обусловливающее меру его потенциального влияния на других членов группы
3) субъективное восприятие человеком собственного фактического положения в группе, авторитета и влияния на других членов группы
4) нормативно заданный, ожидаемый и коллективно одобряемый образец внутригруппового поведения человека

12. Термин «роль» обозначает:

1) степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы
2) официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обусловливающее меру его потенциального влияния на других членов группы

3) субъективное восприятие человеком собственного фактического положения в группе, авторитета и влияния на других членов группы

4) нормативно заданный, ожидаемый и коллективно одобряемый образец внутригруппового поведения человека

13. Термин «статус» обозначает:

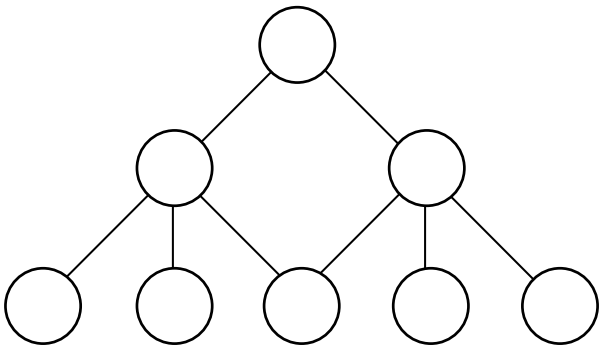
1) степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы

2) официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обусловливающее меру его потенциального влияния на других членов группы

3) субъективное восприятие человеком собственного фактического положения в группе, авторитета и влияния на других членов группы

4) нормативно заданный, ожидаемый и коллективно одобряемый образец внутригруппового поведения человека

14. Представленная схема является комбинацией нескольких вариантов централизованной структуры коммуникаций, а именно:



1) фронтального и радиального

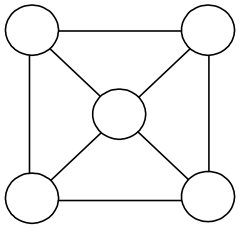
2) фронтального и иерархического

3) фронтального, иерархического и сетевого

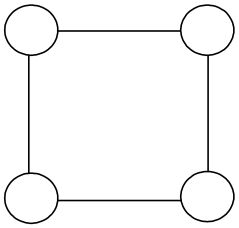
4) фронтального, иерархического и кругового

15. Свободное межличностное общение в малой группе обеспечивает вариант децентрализованной структуры коммуникаций:

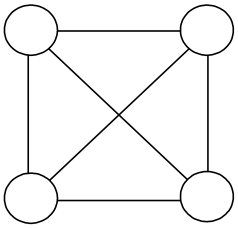
а)



б)



в)



16. Понятие «интеракционизм» применительно к деятельности человека и его отношениям с другими людьми означает:

1) единство официальной и неофициальной составляющих делового общения
2) взаимосвязь рационального и эмоционального элементов делового общения
3) единство статической и динамической структур малой группы
4) результат взаимодействия «внутренних» и «внешних» факторов

17. Родоначальником трансактного анализа считается:

1) Эдвин Локе
2) Эдгар Шайн
3) Эрик Берн
4) Эрих Фромм

18. Проанализируйте фрагмент диалога, указав соответствующую трансакцию:

Продавец: «Конечно, эта модель лучше, но обойдется Вам значительно дороже».
Покупатель: «Именно её я и возьму».

1) простая дополнительная
2) простая пересекающаяся
3) сложная дополнительная
4) сложная пересекающаяся

19. Проанализируйте фрагмент диалога, указав соответствующую трансакцию:

Начальник: «Вы снова опоздали на работу, и мне придется Вас наказать».
Подчиненный: «Я у Вас всегда крайний. Неужели у нас никто, включая руководство организации, не опаздывает?»

1) простая дополнительная
2) простая пересекающаяся
3) сложная дополнительная
4) сложная пересекающаяся

20. Проанализируйте фрагмент диалога, указав соответствующую трансакцию:

Ковбой: «Красавица, не хотите ли взглянуть на моих чудесных лошадей?»
Девушка: «С удовольствием, я их люблю с раннего детства».

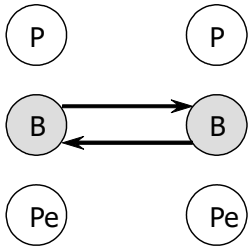
1) простая дополнительная
2) простая пересекающаяся
3) сложная дополнительная
4) сложная пересекающаяся

21. Проанализируйте следующий фрагмент диалога и укажите соответствующую ему дополнительную трансакцию:

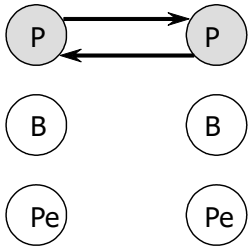
Опытный работник: «Советую Вам, коллега, хорошо изучить функциональные обязанности, особенно действия в нестандартных ситуациях».

Новый работник: «Благодарю Вас. Могу ли я рассчитывать на Вашу помощь?»

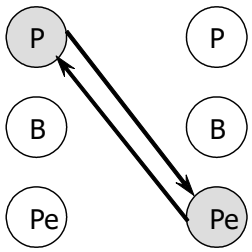
1)



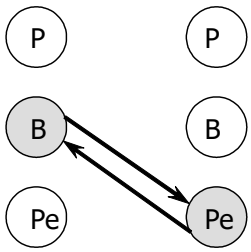
2)



3)



4)



22. Укажите парную характеристику качеств субъекта, в которой допущена логическая ошибка:

1) природное – культурное
2) биологическое – социальное
3) материальное – духовное
4) личностное – деловое
д) рациональное – эмоциональное

23. Выберите наиболее эффективную тактику урегулирования конфликта, стремясь не оказаться «третьим лишним»:

1) «атеизм»
2) «персонализм»
3) «субъективизм»
4) «экуменизм»

24. В качестве руководителя организации выберите оптимальную тактику взаимоотношений с неформальным лидером малой группы:

1) подавление, основанное на убеждении, что «начальник всегда прав»
2) игнорирование, внедрение принципа «для начальника все подчиненные равны»
3) демаркация границ, следование принципу «дружба дружбой, служба службой»
4) первый шаг навстречу, реализация принципа «век живи, век учись»

25. Наиболее эффективным для стимулирования инициативы и творчества сотрудников организации является метод обучения:

1) информационно-рецептивный

2) репродуктивный
3) проблемного изложения
4) Ваш вариант _____

26. В общий ряд приемов снятия психофизиологического напряжения и активизации способностей человека НЕ вписывается:

1) гипноз
2) аутогенная тренировка
3) медитация
4) йога
5) аутсорсинг

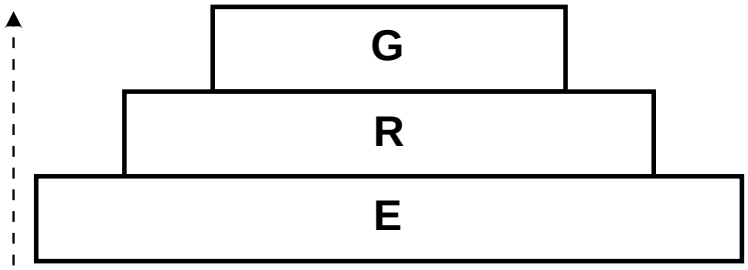
27. Автором «пирамиды» иерархии потребностей является:

1) Клейтон Альдерфер
2) Фредерик Герцберг
3) Абрахам Маслоу
4) Дуглас МакГрегор

28. Основными понятиями ERG-теории Клейтона Альдерфера являются:

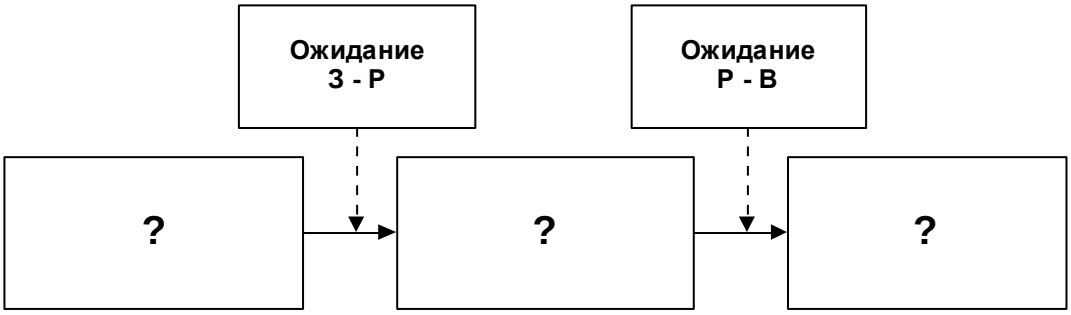
1) доминанта и субдоминанта
2) руководство и лидерство
3) прогресс и регресс
4) фрустрация и регрессия

29. Ключевыми понятиями ERG-теории Клейтона Альдерфера являются:



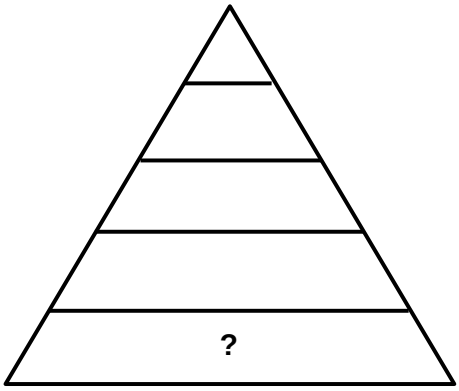
1) взаимосвязь, рост, существование
2) рост, существование, взаимосвязь
3) существование, взаимосвязь, рост
4) рост, взаимосвязь, существование

30. «Декодируйте» основные элементы теории ожиданий:



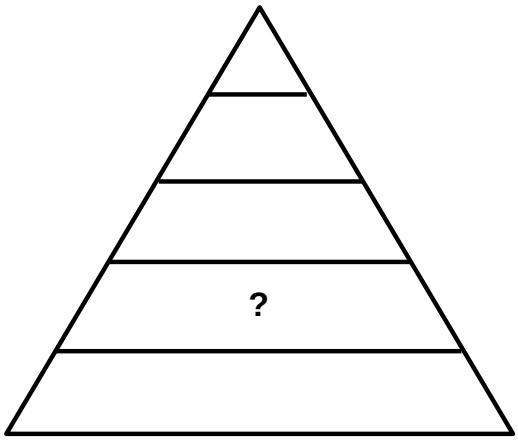
1) затраты – результат – вознаграждение
2) задание – руководство – вознаграждение
3) затраты – руководство – вознаграждение
4) задание – результат – валентность

31. Первый «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



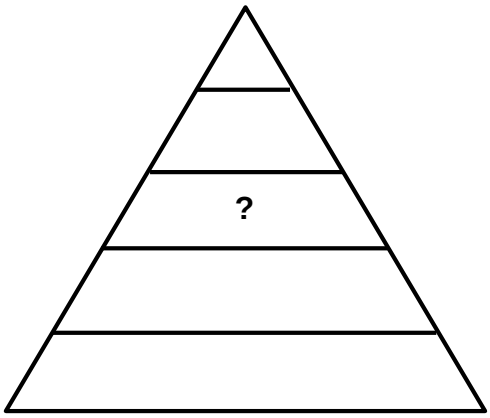
Правильный ответ: физиологические

32. Второй «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



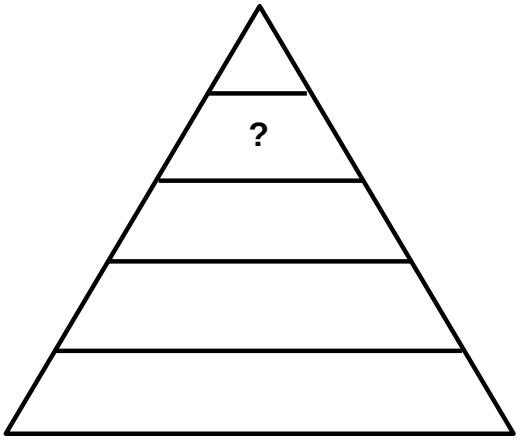
Правильный ответ: безопасности

33. Третий «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



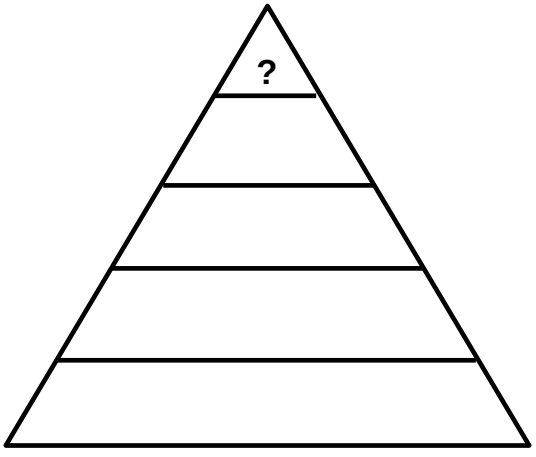
Правильный ответ: принадлежности (социальные)

34. Четвертый «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



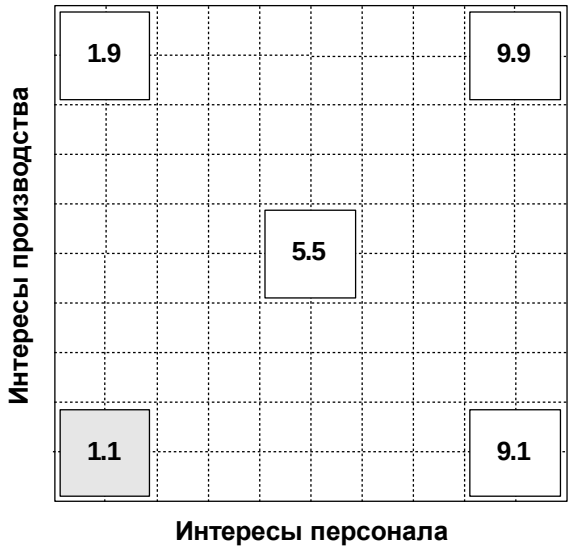
Правильный ответ: признания (самоуважения)

35. Пятый «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



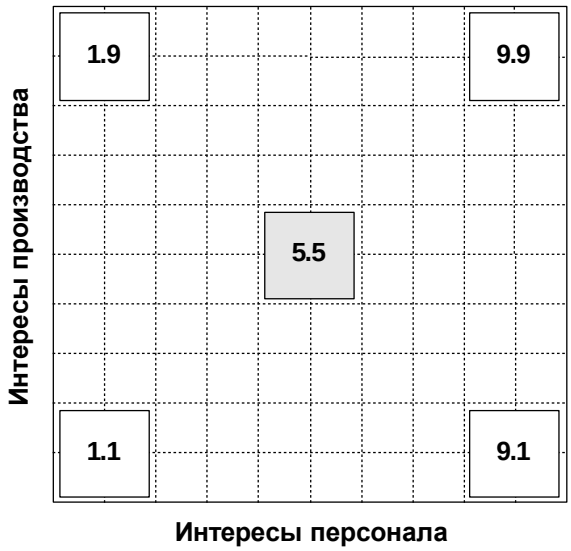
Правильный ответ: самовыражения (самореализации)

36. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «1.1» имеет обозначение:



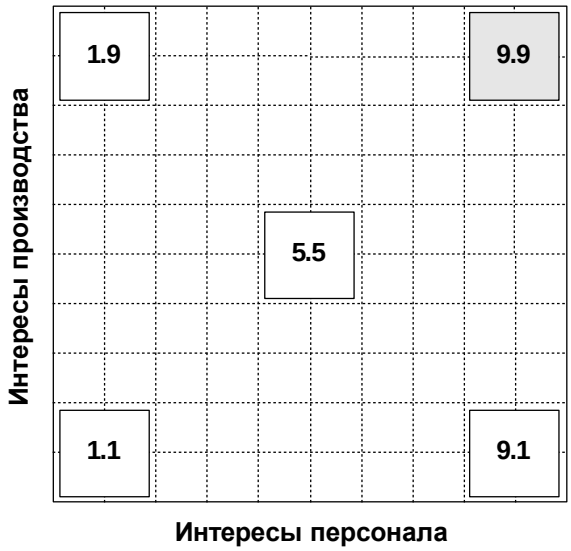
1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

37. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «5.5» имеет обозначение:



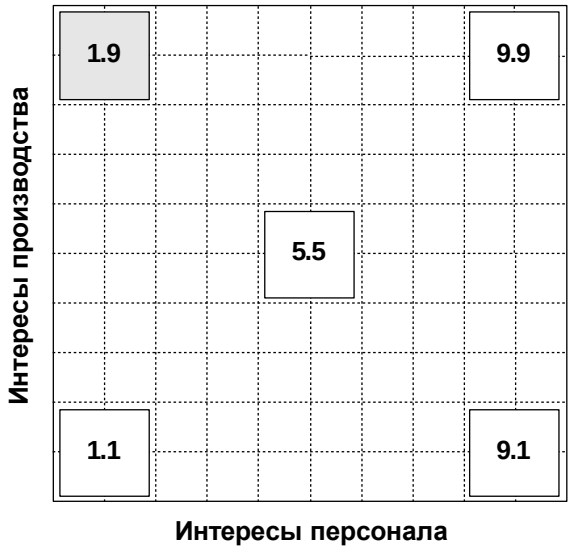
1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

38. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «9.9» имеет обозначение:



1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

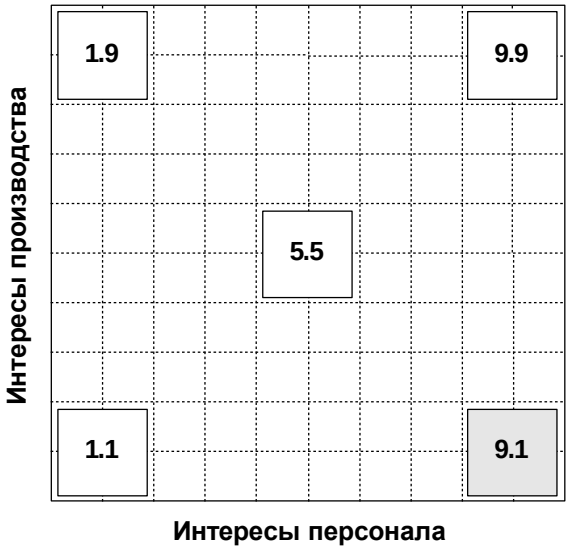
39. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «1.9» имеет обозначение:



1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление

5) «обогащенное» управление

40. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «9.1» имеет обозначение:



1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

41. Укажите пару категорий, в которую вкралась логическая ошибка:

1) сударь – сударыня
2) господин – госпожа
3) мсье – мадам
4) молодой человек – девушка
д) император – императрица

42. Укажите пару категорий, в которую вкралась логическая ошибка:

1) официант – официантка
2) стюард – стюардесса
3) директор – директриса
4) секретарь – секретарша
д) работник– работница

43. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда стиль руководства подчиненными S1 именуется:

S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4
Не способен и не готов, или ненадежен	Не способен, но проявляет готовность, или надежен	Способен, но не готов, или ненадежен	Способен и готов, или надежен

1) делегирующим
2) директивным
3) убеждающим
4) участвующим

44. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда стиль руководства подчиненными S3 именуется:

S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4
Не способен и не готов, или ненадежен	Не способен, но проявляет готовность, или надежен	Способен, но не готов, или ненадежен	Способен и готов, или надежен

1) делегирующим
2) директивным
3) убеждающим
4) участвующим

45. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда позиция R1 характеризует подчиненного следующим образом:

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4

1) способен и готов, или надежен
2) способен, но не готов, или ненадежен

3) не способен и не готов, или ненадежен
4) не способен, но проявляет готовность, или надежен

46. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда позиция R3 характеризует подчиненного следующим образом:

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4

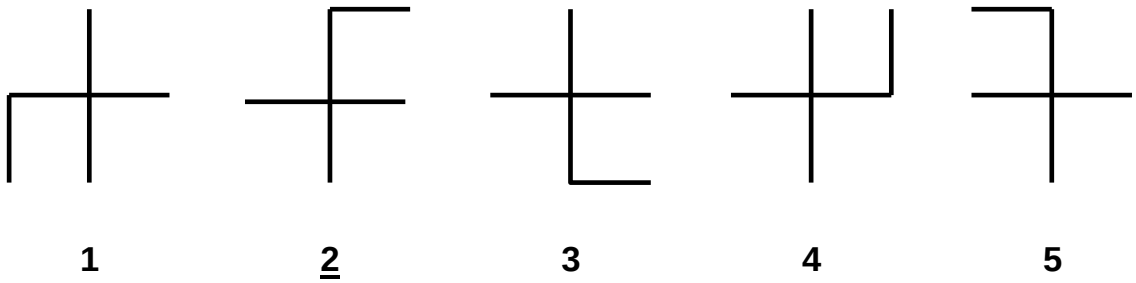
1) способен и готов, или надежен
2) способен, но не готов, или ненадежен
3) не способен и не готов, или ненадежен
4) не способен, но проявляет готовность, или надежен

47. В теории мотивации Фредерика Герцберга факторы А и Б именуют:

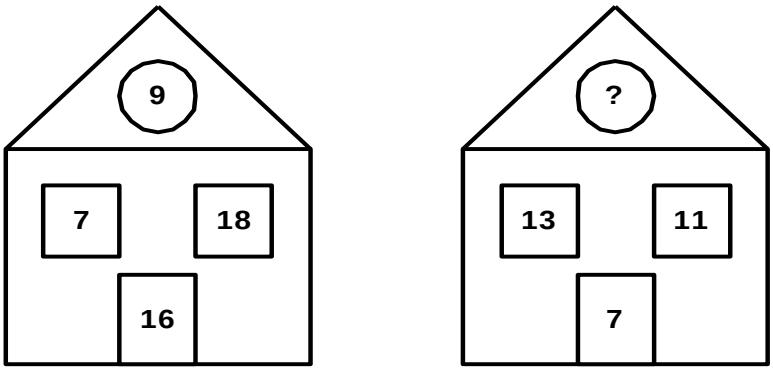


1) первичными и вторичными
2) материальными и духовными
3) гигиеническими и мотивирующими
4) основными и дополнительными

48. Исключите лишнюю фигуру:



49. Вставьте недостающее число:



Правильный ответ: 17

50. Решите анаграммы и исключите лишнее слово:

ОВЛАГ
КОА
БЬО
НИЕЙСЕ
ЙНУДА

Правильный ответ: Волга, Ока, Обь, Енисей, Дунай (лишнее слово)

51. Вставьте пропущенное число:

10 (17) 18
20 ( ) 45

Правильный ответ: 29

52. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда стиль руководства подчиненными S2 именуется:

S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4
Не способен и не готов, или ненадежен	Не способен, но проявляет готовность, или надежен	Способен, но не готов, или ненадежен	Способен и готов, или надежен

1) делегирующим
2) директивным
3) убеждающим
4) участвующим

53. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда стиль руководства подчиненными S4 именуется:

S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4
Не способен и не готов, или ненадежен	Не способен, но проявляет готовность, или надежен	Способен, но не готов, или ненадежен	Способен и готов, или надежен

1) делегирующим
2) директивным
3) убеждающим
4) участвующим

54. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда позиция R2 характеризует подчиненного следующим образом:

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4

1) способен и готов, или надежен
2) способен, но не готов, или ненадежен
3) не способен и не готов, или ненадежен
4) не способен, но проявляет готовность, или надежен

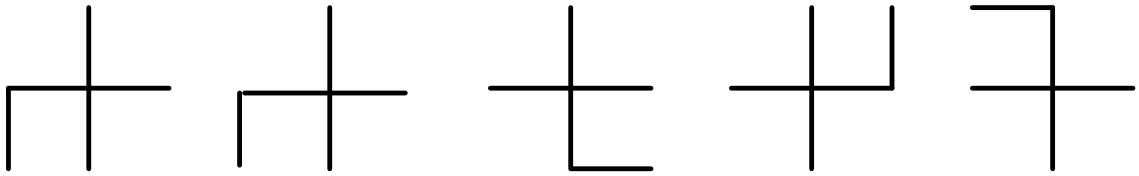
55. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда позиция R4 характеризует подчиненного следующим образом:

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4

1) способен и готов, или надежен

2) способен, но не готов, или ненадежен
3) не способен и не готов, или ненадежен
4) не способен, но проявляет готовность, или надежен

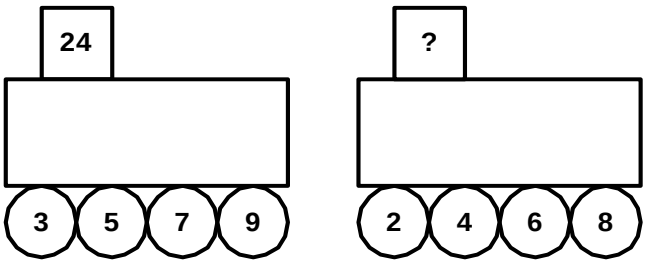
56. Расположите фигуры в нужной последовательности:



1 2 3 4 5

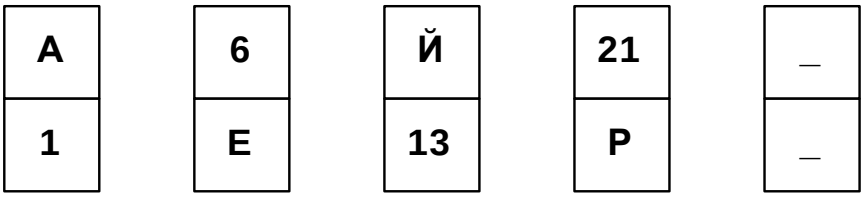
Правильный ответ: 1, 3, 4, 5, 2

57. Вставьте недостающее число:



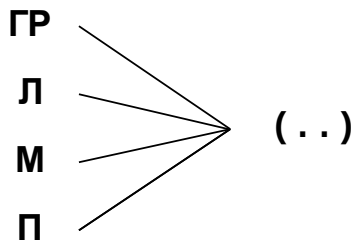
Правильный ответ: 20

58. Вставьте нужную букву и нужное число:



Правильный ответ: Ь (числитель), 30 (знаменатель)

59. Найдите общее окончание для слов:



Правильный ответ: ОТ

60. Исключите лишнее слово:

АБРИКОС
БОЛОТО
ВОДКА
РОССИЯ
ГАДОСТЬ

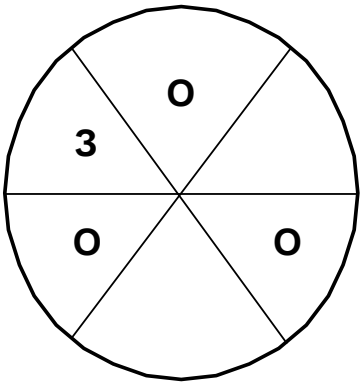
Правильный ответ: РОССИЯ

61. Вставьте недостающие буквы:



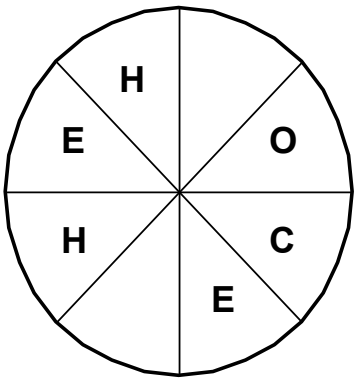
Правильный ответ: ПР<u>А</u>ЗД<u>Н</u>ИК

62. Вставьте недостающие буквы:



Правильный ответ: ЗО<u>Л</u>О<u>Т</u>О

63. Вставьте недостающие буквы:



Правильный ответ: СОМНЕНИЕ

64. Укажите, к какой группе (Содержательной или Процессуальной) относятся следующие теории мотивации:

Название теории	С	П
1. Бихевиоризм (Т. подкрепления мотива)		
2. ERG-, или СВР-теория (К. Альдерфер)		
3. Теория справедливости (Дж. С. Адамс)		

Правильный ответ: 1 – П, 2 – С, 3 – П

65. Укажите, к какой группе (Содержательной или Процессуальной) относятся следующие теории мотивации:

Название теории	С	П
1. «Пирамида» А. Маслоу		
2. Теория ожидания (В. Врум)		
3. Теория двух факторов (Ф. Герцберг)		

Правильный ответ: 1 – С, 2 – П, 3 – С

66. Согласно классификации, предложенной Робертом Киосаки, тип «Е» – это:
1. Наёмный работник
2. Предприниматель (самозанятый)
3. Крупный бизнесмен
4. Инвестор

67. Согласно классификации, предложенной Робертом Киосаки, тип «S» – это:
1. Наёмный работник
2. Предприниматель (самозанятый)
3. Крупный бизнесмен
4. Инвестор

68. Согласно классификации, предложенной Робертом Киосаки, тип «В» – это:
1. Наёмный работник
2. Предприниматель (самозанятый)
3. Крупный бизнесмен

4. Инвестор

69. Согласно классификации, предложенной Робертом Киосаки, тип «В» – это:
1. Наёмный работник
2. Предприниматель (самозанятый)
3. Крупный бизнесмен
4. Инвестор

70. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий открытое столкновение противоположных мнений (позиций), называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

71. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий оказание помощи новым сотрудникам (например, наставничество), называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

72. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, целесообразный для анализа внешней среды, разработки общей стратегии развития организации и т.п., называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

73. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий сосредоточение усилий на решении текущих (оперативных) задач, называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

74. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий формирование перечня мероприятий, назначение ответственных за их исполнение, указание контрольных дат и т.п., называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

75. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий подведение итогов работы за определенный период времени, поощрение (наказание) ответственных исполнителей и т.п., называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

Практико-ориентированные задания
Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса «персональный статус» для участника рабочей группы А:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,4

Задание 2.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса «персональный статус» для участника рабочей группы Б:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,8

Задание 3.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса «персональный статус» для участника рабочей группы В:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,6

Задание 4.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса «персональный статус» для участника рабочей группы Г:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 1

Задание 5.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса «персональный статус» для участника рабочей группы Д:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,2

Задание 6.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса «персональный статус» для участника рабочей группы Е:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,6

Задание 7.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса эмоциональной экспансивности для участника рабочей группы А:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 1

Задание 8.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса эмоциональной экспансивности для участника рабочей группы Б:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,4

Задание 9.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса эмоциональной экспансивности для участника рабочей группы В:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,6

Задание 10.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса эмоциональной экспансивности для участника рабочей группы Г:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,4

Задание 11.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса эмоциональной экспансивности для участника рабочей группы Д:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,4

Задание 12.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса эмоциональной экспансивности для участника рабочей группы Е:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,8

Задание 13.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса социометрической когерентности:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	А			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	Б		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	В		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	Г		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	Д		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	Е		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,6

Задание 14.

Опираясь на данные социоматрицы, рассчитайте значение индекса сплоченности группы:

№	Кто выбирает		Кого выбирают						Число отданных выборов		
			А	Б	В	Г	Д	Е	+	–	Σ
1.	**А**			–	+	+	–	–	2	3	5
2.	**Б**		0		0	+	0	+	2	0	2
3.	**В**		+	–		+	0	0	2	1	3
4.	**Г**		0	0	+		0	+	2	0	2
5.	**Д**		0	–	0	+		0	1	1	2
6.	**Е**		+	+	+	+	0		4	0	4
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		–	0	3	0	0	1	1		5	
		Σ	2	4	3	5	1	3			18

Правильный ответ: 0,27

Задание 15.

Охарактеризуйте четыре модели финансово-трудовых отношений в современной России и соответствующие типы работников (классификация Э.А. Понуждаева): «профессионал», «совместитель», «зебра», «айсберг». На основании проведенного анализа заполните таблицу:

Таблица 1.

Анализ типов организационного поведения

Наименование модели	Основные признаки	Особенности	
		мышления	поведения
«Профессионал»			
«Совместитель»			
«Зебра»			
«Айсберг»			

Задание 16.

В современной литературе персональный менеджмент определяют как: а) индивидуальную технологию использования рабочего времени; б) последовательное и целенаправленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности; в) самоуправление, процесс самодеятельности и возвышения личности; г) саморазвитие, или «личную тектологию» (организационную науку управления самим собой). Цель персонального менеджмента: научиться «наилучшим образом использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (уметь самоопределяться), легче преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни» (см.: Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник и др. М.: Инфра-М, 2002. С. 22–23).

Сформулируйте кардинальные отличия стратегий профессионального и персонального развития сотрудников организации. Какая из них представляется Вам более эффективной в современных условиях?

Задание 17.

Одной из наиболее известных и распространенных в практике управления организационными изменениями является шестиэтапная модель Л. Грейнера (давление и побуждение – посредничество и переориентация внимания – диагностика и осознание проблем – нахождение нового решения и получение поддержки – эксперимент и выявление последствий – мотивация к принятию изменений и внедрение новшеств).

Опираясь на рис. 1, охарактеризуйте каждый из этапов, стремясь показать наиболее важные задачи и эффективные способы их решения:

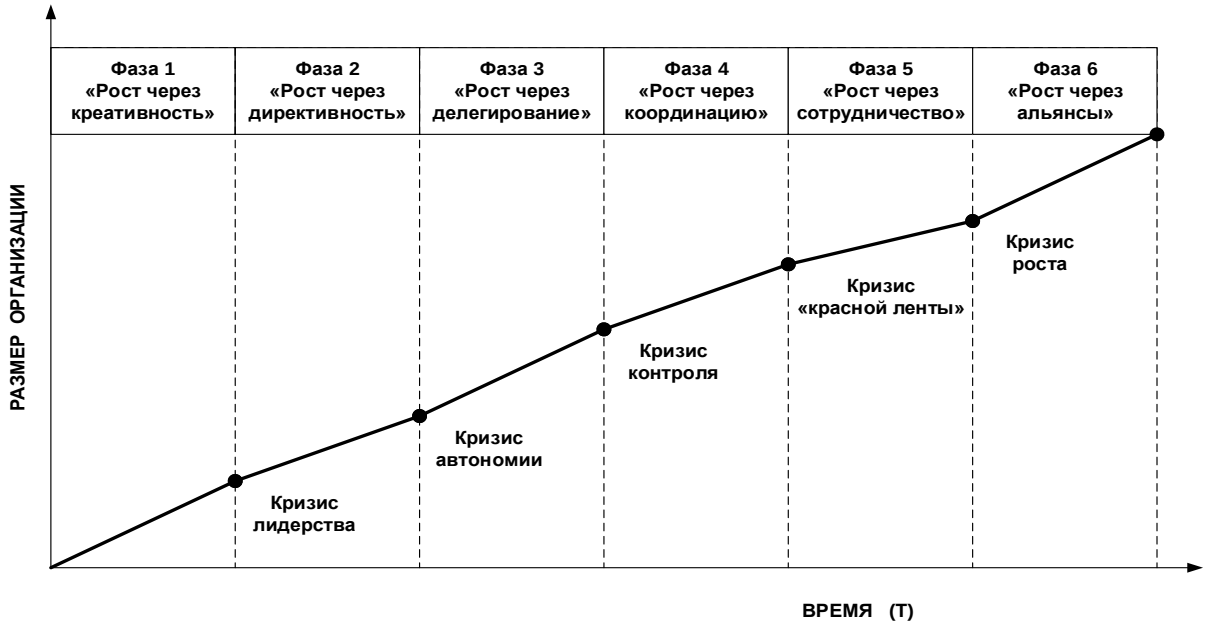


Рис.1. Шестиэтапная модель жизненного цикла организации (версия Л. Грейнера)

Задание 18.

Анализ управленческих действий, реализуемых на каждом этапе жизненного цикла организации, позволяет сделать вывод о целесообразности применения комбинированного стиля управления, который ориентирован как на достижение целей организационной *деятельности* (планирование, контроль, координация, прессинг), так и на *поддержку* и удовлетворение индивидуальных и групповых потребностей членов организации и ее сохранение как целостного организма.

Раскройте сущность PM-теории лидерства Д. Мисуми с помощью ее схематичного изображения. Охарактеризуйте типы организационного поведения (PM, Pm, pM, pm) и соответствующие им ситуации на примере управления малой группой.

Задание 19.

Проанализируйте матрицу (рис. 2):



Рис. 2. Матрица «Отношение к нововведениям / форма поведения»

Что следует предпринять руководителю в отношении каждого типа сотрудников организации в зависимости от их отношения к инновациям (позитивное / негативное) и формы поведения (скрытая / открытая)?

Задание 20.

Известно, что формирование трудового коллектива – процесс объективный и необходимый, длительный и сложный, требующий от менеджеров всех уровней слаженной и целенаправленной деятельности на каждом его этапе. Вместе с тем, опыт современной России свидетельствует о том, что во многих компаниях текучесть кадров является своеобразным ноу-хау, которое позволяет экономить немалые средства на персонале.

Какими соображениями руководствуются собственники и менеджеры компаний, реализующие такие альтернативные кадровые стратегии?

Поясните различия между понятиями «персонал» и «коллектив»?

Опираясь на рис. 3, охарактеризуйте деятельность менеджера на каждом этапе формирования профессиональной группы.

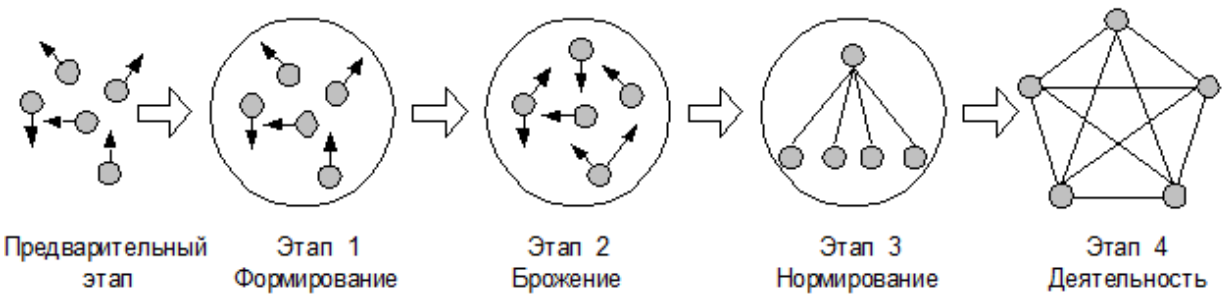


Рис. 3. Этапы развития профессиональной группы

Задание 21.

Современные программы и методы стимулирования групповой деятельности чрезвычайно разнообразны. Это осложняет их классификацию, однако попытки сопоставить и оценить эффективность таких методов предпринимались неоднократно. Так, в результате

исследований под руководством Э. Локе (E. Locke) было установлено, что из четырех наиболее распространенных программ (материального стимулирования, целевого менеджмента, обогащения труда, партисипативности) самым эффективным является «денежный» метод, а самым неэффективным – партисипативный (таблица 2).

Таблица 2.

Анализ эффективности некоторых методов стимулирования

Наименование метода и количество исследований	Повышение эффективности, %	10%-ное повышение производительности, %
Денежный (10)	+ 30	90
Целевой (17)	+ 16	94
Обогащение труда (10)	+ 8,75	50
Партисипативный (16)	+ 0,5	25

Между тем, некоторые ученые полагали, что «вопреки выводам Э. Локе вопрос о необходимости партисипативного подхода на производстве для менеджеров *предрешен*, и должным образом спроектированные партисипативные программы станут существенной предпосылкой выживания большинства организаций в новом тысячелетии»[39].

Каково Ваше мнение по данной проблеме? Поясните.

Задание 22.

Наиболее известные теории мотивации традиционно подразделяют на две группы: содержательные и процессуальные. В первом случае целью исследователей является поиск и объяснение движущих сил, или «мотиваторов» поведения, ответ на вопрос «Что побуждает человека действовать определенным образом?». Во втором случае ученые концентрируют внимание на последовательности, или «алгоритме» достижения результата, т.е. стремятся ответить на вопрос: «Каким образом нужно “вести” человека к желаемому результату?»

Содержательные теории разрабатывались усилиями А. Маслоу (теория иерархии потребностей), К. Альдерфера (англ. existence – relatedness – growth, или ERG-теория), Д. Макклеланда (теория приобретенных потребностей), Д. МакГрегора (теория X и Y), Ф. Герцберга (двухфакторная, или «мотивационно-гигиеническая» теория). Наиболее авторитетными теоретиками процессуального «направления» считаются Э. Торндайк и Б.Ф. Скиннер (теория «подкрепления мотива»), В. Врум (теория ожидания), Д. Адамс (теория справедливости), Э. Локе (целевая теория мотивации), Л. Портер и Э. Лоулер (комплексная мотивационная модель).

Проанализируйте достоинства и недостатки 2-3 теорий мотивации.

Задание 23.

Арсенал современного менеджмента и менеджера весьма обширен и разнообразен. При этом некоторые концепции, методы и технологии управления малыми группами трактовались и оценивались неоднозначно с момента их возникновения и до сих пор…

[39] См.: Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов. М.: Флинта, 2002. С. 366-380.

Что вам известно о теории Z? Связана ли она с теориями X и Y? В чем ее суть и каковы особенности подходов А. Маслоу и У. Оучи?

Проведите сравнение т.н. американского и японского стилей менеджмента и составьте таблицу основных различий между этими системами в области стимулирования (мотивации) персонала.

Задание 24.

Не секрет, что многие содержательные и процессуальные теории мотивации разрабатывались полвека назад и по праву стали классикой менеджмента. Между тем, никто и ничто не мешают современному менеджеру осуществить ревизию общеизвестных постулатов (например, «пирамиду» Абрахама Маслоу) и модернизировать их с учётом современных реалий.

Почему именно «пирамида» (а не, скажем, квадрат, круг или шар) взята за основу для иллюстрации теории мотивации по версии А. Маслоу?

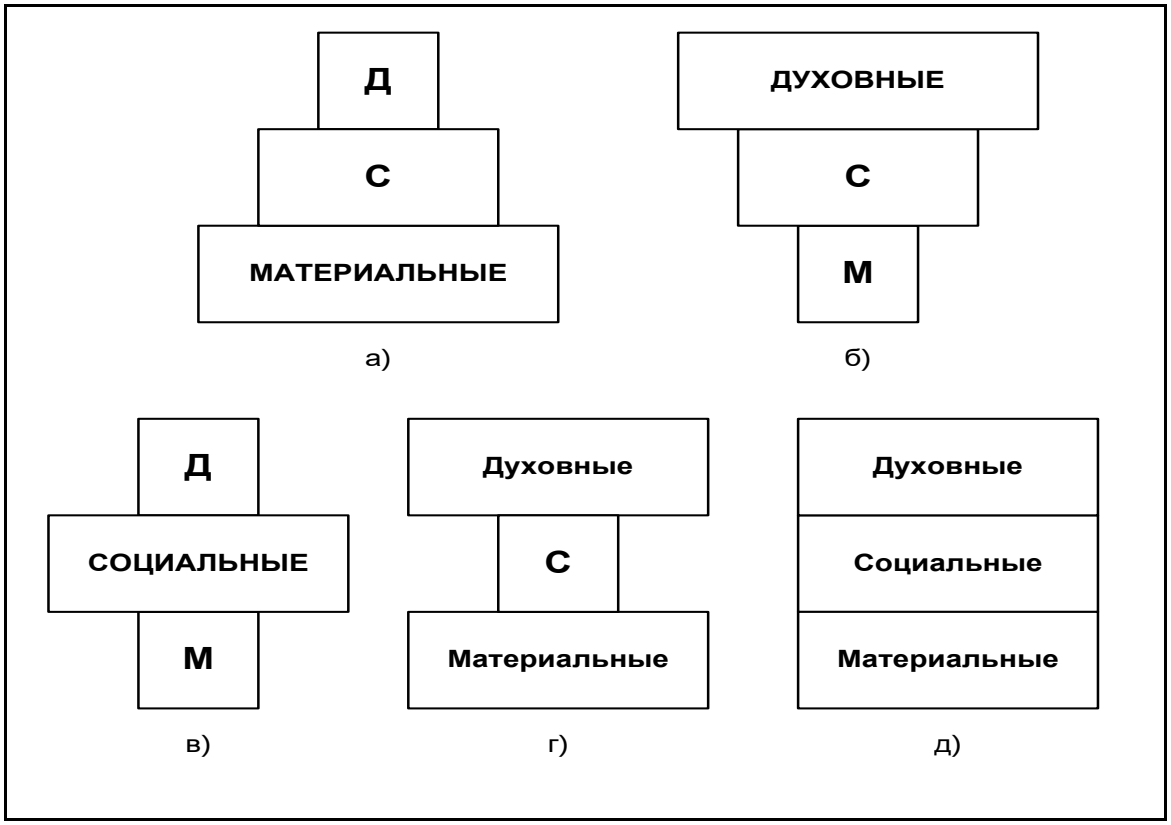


Рис. 4. Варианты соотношения основных потребностей человека (МСД-концепция)

Проанализируйте рисунок 4, иллюстрирующий различные варианты сочетания материальных, социальных и духовных потребностей личности и охарактеризуйте пять типов личности.

Задание 25.

Опираясь на рисунок 4, рассмотрите варианты А, Б, В и включите в таблицу по 3-4 страны, национальный менталитет и жизненный уклад в которых, на Ваш взгляд, соответствуют каждому из трех типов:

Таблица 3.

Сравнительный анализ национального менталитета

Тип доминирующей потребности нации		
А	**Б**	**В**

Шкала оценивания устных ответов на экзамене по дисциплине

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	10 (5+)	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации
		Личностные качества	Ярко выражены
	9 (5)	Знания по всем вопросам темы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы
		Личностные качества	Выраженные профессионально-личностные качества
	8 (5-)	Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы
		Личностные качества	Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами
Базовый (средний)	7 (4+)	Знания по всем разделам темы	Систематизированные и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы
		Личностные качества	Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
	6 (4)	Знания в объеме темы	Достаточно полные и систематизированные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
	5 (4-)	Знания в объеме темы	Достаточные

		Профессиональные умения	Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минимальный (низкий)	4 (3+)	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания
	3 (3)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Недостаточно полный объем Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий
	2 (3-)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Фрагментарные знания Низкий уровень культуры исполнения заданий
	1 (2)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания результатов тестирования и практикоориентированных заданий

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
8-10 (5) – «отлично»	80-100 %
5-7 (4) – «хорошо»	65-79%
2-4 (3) – «удовлетворительно»	50-64%
1 (2) – «неудовлетворительно»	Менее 50%

4.4. Методические материалы

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Зачёт является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

– в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

– путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

– текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

– промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе Московского областного филиала РАНХиГС.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи экзамена. К экзамену допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основные формы проведения занятий по дисциплине: лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

1. В процессе лекционных занятий рассматриваются теоретико-методологические и прикладные, общие и специальные аспекты современной организационно-управленческой деятельности. Посещаемость лекций входит в балльную оценку по дисциплине и контролируется преподавателем.

2. На практических занятиях проводится выборочный устный или письменный опрос по теоретико-методологическим и прикладным аспектам учебной дисциплины, а также обсуждаются проблемно-поисковые задания из Практикума, конкретные ситуации и пр. Посещаемость практических занятий входит в балльную оценку по дисциплине.

При подготовке к практическому занятию следует:

– тщательно изучить рекомендованную литературу для углубленного постижения и закрепления теоретического материала;

– подготовить аргументированные ответы по каждому дидактическому блоку Практикума в устной или письменной форме (по указанию преподавателя дисциплины).

За работу на практическом занятии, исходя из продемонстрированных знаний, умений и навыков, студенты могут набрать определенное количество баллов.

Практические занятия являются существенным элементом учебного процесса. Они призваны обеспечить углубленное изучение курса, привить обучающимся навыки самостоятельного решения практических заданий и анализа учебной информации, сформировать и развить у студентов научное мышление, умение активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать свое мнение.

Цель практического занятия состоит в уяснении, усвоении и закреплении студентами теоретических знаний. На практических занятиях студенты учатся творчески мыслить, аргументировать и отстаивать свою позицию, правильно и доходчиво излагать свои мысли перед аудиторией, овладевать культурой речи.

В ходе практического занятия, в первую очередь, студенты обсуждают теоретические вопросы. Затем учащиеся сообщают варианты выполненных заданий самостоятельной работы

Выступление на занятии должно удовлетворять следующим требованиям:

- четкое изложение теории рассматриваемого вопроса, анализ его основных положений;
- выдвигаемые теоретические положения должны подкрепляться практическими примерами;
- завершать ответ должны собственные выводы студента.

Важно, чтобы каждый студент стремился к активному участию в обсуждении проблем и решении задач.

На практическом занятии преподаватель может предложить новые дополнительные задачи, которые необходимо решить здесь же, и тем самым проверить, насколько глубоко освоены теоретические вопросы по теме и практический материал.

3. Самостоятельная работа. В самостоятельную работу студентов входит:

- подготовка к практическому занятию (освоение теоретического материала, подготовка самостоятельных работ, проблемные вопросы);
- выполнение заданий преподавателя;
- знакомство с дополнительной литературой и со статистическими данными по изучаемым проблемам.

Самостоятельная работа студентов является неотъемлемой частью процесса обучения, специфическим педагогическим средством организации и управления самостоятельной деятельностью студентов в учебном процессе.

Самостоятельная работа может быть представлена как средство организации самообразования и воспитания самостоятельности как личностного качества. Как явление самовоспитания и самообразования, самостоятельная работа студентов обеспечивается комплексом профессиональных умений студентов; в частности, умением планировать и осуществлять поиск ответов по широкому кругу вопросов, рационально организовывать свое рабочее место и время.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений.

Самостоятельная работа обеспечивает выполнение ряда функций, к числу которых относятся:

- информационно-обучающая;
- развивающая;
- ориентирующая и стимулирующая;

- воспитательная;
- исследовательская.

Виды самостоятельной работы, реализуемые в рамках данного курса:

- конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;
- проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературы) и подготовка практических заданий, участие в тематических дискуссиях;
- выполнение индивидуальных заданий (рефераты, доклады, сообщения);
- моделирование или анализ конкретных ситуаций, поиск и обоснование альтернативных решений.

С самого начала освоения курса студентам рекомендуется приступить к систематической работе с рекомендованной литературой и методическими материалами в формате заблаговременной подготовки к очередному аудиторному занятию, включая лекционные. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории.

Студент обязан пользоваться библиотекой вуза.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Дафт Р.Л. Теория организации: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. Г.Ю. Любимовой; под ред. Э.М. Короткова. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 699 с.

2. Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2000. – 448 с.

3. Понуждаев Э.А. Теория организации: учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты) / Э.А. Понуждаев, И.Ю. Богомолова, И.А. Шишова. – М.: Директ-Медиа, 2022. – 388 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=686791

4. Роббинс С.П. Основы организационного поведения / Стивен П. Роббинз; пер. с англ. О.Л. Пелявского; Ун-т Сан-Диего. – 8-е изд. – М. [и др.]: Вильямс, 2006. – 443 с.

5. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. — 8-е издание / Пер. с англ. под ред. Е.Г. Молл. – СПб.: Питер, 2004. – 637 с.

6. Luthans F. Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. – 14th ed. / Fred Luthans, Brett C. Luthans, Kyle W. Luthans. — Charlotte (NC): Information Age Publishing Inc., 2021. — xx, 536 p. See also: https://archive.org/details/organizationalbe0011luth

7. Robbins S.P., Judge T.A. Essentials of Organizational Behavior. – 14th ed. – L.: Pearson, 2018. – 400 p. / See also: https://archive.org/details/essentialsoforga0000robb_04ed

6.2. Дополнительная литература

8. Лютенс Ф. Организационное поведение. Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 692 с. / https://znanium.com/catalog/document?id=59122

9. Хэмел Г. Манифест лидера. Что действительно важно сейчас / Гэри Хэмел; пер. с англ. 10. Кондуковой, Н. Яцюк. – М.: Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2013. – 320 с.

11. Шваб К. Четвертая промышленная революция = The fourth industrial revolution: [перевод с английского / Клаус Шваб. – М.: Эксмо, 2018. – 285 с.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

12. Кочеткова А.И. Организационное поведение и организационное моделирование: в 3 ч.

Ч. 1. Основы, сущность и модели: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. – 6-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2022. – 249 с. / https://urait.ru/book/organizacionnoe-povedenie-i-organizacionnoe-modelirovanie-v-3-ch-chast-1-osnovy-suschnost-i-modeli-490637

13. Кочеткова А.И. Организационное поведение и организационное моделирование: в 3 ч. Ч. 2. Психологические механизмы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. – 6-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2022. – 351 с. / https://urait.ru/book/organizacionnoe-povedenie-i-organizacionnoe-modelirovanie-v-3-ch-chast-2-psihologicheskie-mehanizmy-491136

14. Кочеткова А.И. Организационное поведение и организационное моделирование: в 3 ч. Ч. 3. Комплексные методы адаптивного организационного поведения: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. – 6-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2022. – 207 с. / https://urait.ru/book/organizacionnoe-povedenie-i-organizacionnoe-modelirovanie-v-3-ch-chast-3-kompleksnye-metody-adaptivnogo-organizacionnogo-povedeniya-491138

15. Понуждаев Э.А., Понуждаева М.Э. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение Кн.1. – М., Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 661 с. http://www.directmedia.ru/book_271807_teoriya_menedjmenta/

16. Понуждаев Э.А., Понуждаева М.Э. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение. Кн.2. – М., Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 434 с. http://www.directmedia.ru/book_271808_teoriya_menedjmenta/

17. Понуждаев Э.А., Медведев В.П. Управление организационными изменениями (курс лекций, практикум, консультационный курс, тесты): учебное пособие. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 458 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=595819

6.4. Интернет-ресурсы, справочные материалы

18. https://fortune.com/global500/ (The Fortune Global 500)
19. https://www.bloomberg.com
20. https://www.cia.gov/library/publications/resources (The World Factbook)
21. https://www.cia.gov/library/publications/resources (World Leaders)
22. http://www.imf.org (World Economic Outlook Database)
23. http://interbrand.com (100 best global brands)
24. https://ru.investing.com/
25. https://www.ft.com/ft500 (FT Global 500)
26. https://www.top1000.amr.ru/ (Рейтинг «Топ 1000 российских менеджеров»)
27. http://www.rbc.ru/
28. http://data.worldbank.org (World Bank Open Data)
29. https://brandirectory.com/rankings (Global rankings; Brand rankings by sector and country)
30. https://riarating.ru/ (Топ 100 крупнейших по капитализации компаний России)
31. https://www.forbes.com/list (The Global 2000, The real-time billionaires list, etc.)

6.5. Периодические издания

32. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом» / http://www.mavriz.ru/
33. «Менеджмент в России и за рубежом» / http://www.mevriz.ru/
34. Журнал «Социологические исследования (СОЦИС)» / https://www.isras.ru/socis.html
35. Журнал «Социальная психология и общество» / https://psyjournals.ru/social_psy/

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

– специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);

– техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет Microsoft Office2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint);

– экраном для демонстрации презентаций и фильмов;

– учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Московского областного филиала РАНХиГС.

В учебном процессе используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:

– демонстрационный авторский мультимедийный курс в форме презентаций;

– электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (https://www.iprbookshop.ru/); «Юрайт» (https://urait.ru/) «Лань» (URL: https://e.lanbook.com/).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome и др.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт https://urait.ru/ • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин, содержатся в материалах для проведения занятий лекционного и семинарского типа.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

Разделы рабочей программы дисциплины 2,4,5 и 7 дополнить и изложить в следующей редакции:

2.1. Объем дисциплины

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ): лекции, практические занятия, самостоятельная работа с применением ЭО и ДОТ.

2.3. Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	**Формат проведения**
Лекционные занятия	С применением ЭО и ДОТ
Практические занятия	С применением ЭО и ДОТ
Самостоятельная работа	С применением ЭО и ДОТ
Промежуточная аттестация	С применением ЭО и ДОТ
Формы текущего контроля	**Формат проведения**
Тестирование	В системе дистанционного обучения (СДО)
Выполнение практико-ориентированных заданий	В системе дистанционного обучения (СДО)
Эссе	В системе дистанционного обучения (СДО)
Ответ на практическом занятии, участие в дискуссии	В системе дистанционного обучения (СДО)

Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется согласно размещенному регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

С применением ДОТ проводятся тестирования, выполнение практико-ориентированных заданий, консультирование обучающихся. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

− при проведении занятий лекционного типа (с ДОТ): тестирование (ДОТ);

− при проведении занятий семинарского типа (с ДОТ): опрос (видеоконференция в Microsoft Teams, асинхронный режим, синхронный режим, выполнение письменных работ

в СДО; преподаватель, реализующий дисциплину, определяет самостоятельно планы семинарских занятий;

− при контроле результатов самостоятельной работы студентов (с ДОТ): эссе / тестирование (ДОТ);.

4.1.2. Зачет / экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Зачет / экзамен проводится с использованием электронного обучения с использованием всех возможных средств дистанционного взаимодействия и базы СДО Академии.

4.4. Шкала оценивания.

4.4.1. Шкала оценивания дисциплины

Форма текущего контроля и промежуточной аттестации	Критерии оценивания
Практические занятия (ДОТ)	Критерии оценивания по теме занятия и другие виды текущего контроля: правильность и полнота устного и\или письменного ответа согласно плану семинарского занятия, аргументированность позиции, расчетов и т.д. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Тестирование (ДОТ)	Проводится по каждой теме дисциплины либо применяется итогвое тестирование. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Зачет / экзамен	Критерии оценивания и форма проведения устанавливается разработчиком он-лайн курса

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1. Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям практического (семинарского) типа

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с темой занятия и просмотра размещенных учебных и учебно-методических материалов, привязанных к существующему расписанию занятий и осваивающихся обучающимися в соответствии с этим расписанием, видео-лекций, размещенных в ДОТ. Тщательное продумывание и изучение основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, чтения текстов, выложенных в ДОТ. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

7.1. Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: Лекционные, практические занятия и самостоятельная работа проводятся с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Учебные и учебно-методические материалы размещены в системе дистанционного обучения: https://lms.ranepa.ru. В системе дистанционного обучения https://lms.ranepa.ru. могут быть размещены тексты для использования в рамках практических занятий как с использованием, так и без использования ЭО и ДОТ.

7.2. Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

ФТД.В.01 Инновационное управление
(код и наименование РПД)

Иннов. управ.
(сокращенное наименование дисциплины)

Магистратура
(уровень образования)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Очная, заочная
формы обучения

Год набора - 2023

Красногорск, 2022 г.

Автор –составитель:
доц., к.э.н., доцент кафедры экономики и финансов _____ Рыхтикова Н. А.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
канд. психол. наук , доцент заведующий кафедрой Выпряжкина И.Б.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «*Инновационное управление»* рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента

(наименование структурного подразделения)

протокол от «01». 08. 2022 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…… 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……. 5
3. Содержание и структура дисциплины…… 6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине…….....10
5. Методические материалы для освоения дисциплины……... 42
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» 48
   6.1. Основная литература……...…….. 48
   6.2. Дополнительная литература…….. 49
   6.3. Нормативно-правовые документы и иная правовая информация……. 49
   6.4. Интернет-ресурсы…….. 49
   6.5. Иные источники……...……... 49
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…. 50

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина «Инновационное управление» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК ОС - 6	Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в профессиональной и (или) смежной сфере деятельности	ОПК ОС – 6/2	Анализ и прогнозирование инновационного развития экономических субъектов как на макро-, так и на микроуровне.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта и профессиональным задачам

Профессиональные действия (ОТФ)[1]	Код компонента компетенции	Результаты обучения
-Управление процессами и проектами в организации; -Разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений);	ОПК ОС - 6/2	*знания:* - о сущности и элементах структуры инновационного управления; - об основных принципах построения национальных инновационных систем; - об особенностях формирования продвижения товара на рынок на основе инновационных подходов; – об основах инновационного управления финансами; – о процессе формирования инновационной системы управления финансами.
		умения: - проводить анализ реализации национальных инновационных систем; - формировать требования к инновационным процессам; -разрабатывать мероприятия по инновационному управлению комплексом маркетинга; – определять функции сотрудников и подразделений при формировании центров ответственности.
		навыки:

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

		- определения системообразующих факторов и условий формирования национальных инновационных систем; -оценки развития потенциала организации на основе стратегического инновационного управления; – навыками анализа и построения инновационной финансовой структуры компании.

2. Объём и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина ФТД. В.01 «Инновационное управление» относится к части дисциплин, формируемых участниками образовательных отношений, блока 3 учебного плана направления подготовки магистров 38.04.02 «Менеджмент», 3 семестр. Освоение данной дисциплины базируется на знаниях, полученных студентами при изучении дисциплин: Б1. О.02 «Методы исследований в менеджменте» (2 семестр), Б1.В.05 «Предпринимательство и управление компанией» (1 семестр), Б1.В.11 «Управление проектами» (2 семестр). В свою очередь, знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины ФТД. В.01 «Инновационное управление» служат основой для таких дисциплин как: Б1. В.06 «Риск-менеджмент» (3 семестр); Б1. В.03 «Разработка и принятие управленческих решений» (3 семестр), Б1. В.ДВ.06.01/Б1.В.ДВ.06.02 «Документационное обеспечение управленческой деятельности»/ «Цифровая трансформация в бизнесе» (3 семестр).

Таблица 2.

Количество академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**				
		Всего	**Семестры**			
			1	2	3	4
Очная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***24***			***24***	
лекционного типа (Л)		***8***			***8***	
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***16***			***16***	
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)						
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***46***			***46***	
Промежуточная аттестация	**форма**	***зачёт***			***зачёт***	
	час.	***2***			***2***	
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***72/2***			***72/2***	
Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**				
		Всего	**Курс**			
			1	2	3	
Заочная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***12***		***12***		
лекционного типа (Л)		***2***		***2***		
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***4***		***4***		

контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)					
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***62***		***62***	
Промежуточная аттестация	**форма**	***зачёт***		***зачёт***	
	час.	***4***		***4***	
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***72/2***		***72/2***	

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1.	Введение в инновационное управление.	11	1		2		8	Д, З
Тема 2.	Мировые тенденции научно-технологического развития и национальные инновационные системы	20	2		6		12	О, К
Тема 3.	Инновационное управление на основе стратегического планирования	16	2		4		10	О, З
Тема 4.	Основы инновационного управления системой маркетинга предприятия	11	1		2		8	О, З
Тема 5.	Процесс формирования системы управления финансами предприятия на основе инновационных подходов	12	2		2		8	О,З
	Контроль	2						
		72	**8**		**16**		**46**	

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 1.	Введение в инновационное управление.	9	-		-		9	Д, З

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 2.	Мировые тенденции научно-технологического развития и национальные инновационные системы	21	1		2		18	О, К
Тема 3	Инновационное управление на основе стратегического планирования	21	1		2		18	О, З
Тема 4.	Основы инновационного управления системой маркетинга предприятия	9	-		-		9	О, З
Тема 5.	Процесс формирования системы управления финансами предприятия на основе инновационных подходов	8	-		-		8	О,З
	Контроль	4						
		72	**2**		**4**		**62**	

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), дискуссия (Д), задание (З), кейс (К), деловая игра (ДИ).

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся)[2];

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа)[3];

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ)[4];

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации)[5];

[2] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[3] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[4] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[5] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Таблица 4.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем
Тема 1.	Введение в инновационное управление.	Понятие и основные элементы структуры инновационного управления. Предмет, объект дисциплины. Инновационные процессы и основные требования к ним. Направления реализации инновационных процессов. Взаимосвязь инновационного управления и предпринимательской деятельности.
Тема 2.	Мировые тенденции научно-технологического развития и национальные инновационные системы	Опыт развитых стран в сфере создания и реализации национальных инновационных систем. Взаимосвязь между рынком капитала и новыми технологиями. Системообразующие факторы и условия формирования национальных инновационных систем (НИС). Методологические принципы построения НИС. Структура и национальные особенности НИС. Государственная политика по формированию и реализации НИС. Характеристика компонентов инновационной системы. Концептуальные подходы к построению и функционированию перспективной модели НИС. Теоретико-методологические основы построения НИС. Основная статусная роль и базовые функции НИС. Принципы построения и основные подсистемы НИС. Основные направления совершенствования научной среды. Основные проекты в науке и технике, направления государственной инновационной политики России. Отбор инновационных проектов. Оценка эффективности инновационных проектов. Сетевое планирование и управление. Календарный график.
Тема 3.	Инновационное управление на основе стратегического планирования	Понятие и виды инновационной стратегии. Выбор инновационной стратегии предприятия. Сущность стратегического планирования. Определение миссии и постановка цели организации. Выбор и управление реализацией стратегии. Система стратегического контроля. Модели стратегического планирования. Подход Друкера, модель HOFER/SCHENDEL, модель ADL/LC (RONA-граф), модель SHELL / DPM. Реализация потенциала предприятия на основе стратегического инновационного управления. Инновационный, экономический, маркетинговый,

образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем
		производственно-технический потенциал организации, отрасли.
Тема 4.	Основы инновационного управления системой маркетинга предприятия	Инновационное управление комплексом маркетинга. Формирование продвижения товара на рынок на основе инновационных подходов. Продвижение продукции. Формирование стратегии продвижения товара на рынок. Инновационное управление жизненным циклом товара. Маркетинговые характеристики различных этапов жизненного цикла товара. ROI- marketing,Value-Based marketing. Переход от массового маркетинга к Target-маркетингу.
Тема 5.	Процесс формирования системы управления финансами предприятия на основе инновационных подходов	Основы инновационного управления финансами. Финансовый анализ и прогнозирование. Оперативное регулирование финансов. Процесс формирования системы управления финансами. Построение финансовой структуры компании. Функции Дирекции по экономике и финансам. Категория центра ответственности. Центр нормативных затрат (ЦнЗ). Центр управленческих затрат (ЦуЗ). Центр доходов (ЦД). Центр прибыли (ЦП). Центр инвестиций (ЦИ). Типы финансовых структур компании: многоуровневая и матричная.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Инновационное управление» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся: опрос (О), задание (З), кейс (К), дискуссия (Д).

4.1.2. Промежуточная аттестация проводиться в форме зачета.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Введение в инновационное управление	Дискуссия. Задание.

Тема 2. Мировые тенденции научно-технологического развития и национальные инновационные системы	Опрос. Кейс.
Тема 3. Инновационное управление на основе стратегического планирования.	Опрос. Задание.
Тема 4. Основы инновационного управления системой маркетинга предприятия.	Опрос. Задание.
Тема 5. Процесс формирования системы управления финансами предприятия на основе инновационных подходов.	Опрос. Задание.

Тема 1. Введение в инновационное управление.

Дискуссия.

Раскройте, пожалуйста, сущность понятия «инновационные процессы».

Какова направленность инновационных процессов в современных экономических условиях?

Задание.

Какие из перечисленных фраз о научном вкладе в формирование и развитие инноватики как науки относятся к исследованиям Н. Д. Кондратьева, а какие Й. Шумпетера:

• *разработал теорию длинных волн, или больших циклов конъюнктуры;*

• *создал теорию циклов деловой активности;*

• *выделил синхронность фаз длинных, средних и коротких волн экономического развития;*

• *выделил закономерность социально-экономических явлений в течение очередного этапа развития общества;*

• *обратил внимание на роль научно-технических открытий и изобретений в технико-экономическом развитии;*

• *ввел в научное употребление категорию инновация и определил ее сущность;*

• *определил роль антрепренерства в экономическом развитии общества;*

• *разделил роль монополии на разных этапах общественно-экономического развития (эффективная и неэффективная монополия).*

Решение.

Н. Д. Кондратьев	Й. Шумпетер
• разработал теорию длинных волн, или больших циклов конъюнктуры;	• создал теорию циклов деловой активности;
• выделил синхронность фаз длинных, средних и коротких волн экономического развития;	• ввел в научное употребление категорию инновация и определил ее сущность;
• выделил закономерность социально-экономических явлений в течение очередного этапа развития общества;	• определил роль антрепренерства в экономическом развитии общества;

• обратил внимание на роль научно-технических открытий и изобретений в технико-экономическом развитии.	• разделил роль монополии на разных этапах общественно-экономического развития (эффективная и неэффективная монополия).

Тема 2. Мировые тенденции научно-технологического развития и национальные инновационные системы

Опрос

Опыт развитых стран в сфере создания и реализации национальных инновационных систем. Взаимосвязь между рынком капитала и новыми технологиями. Системообразующие факторы и условия формирования национальных инновационных систем (НИС). Методологические принципы построения НИС. Структура и национальные особенности НИС. Государственная политика по формированию и реализации НИС. Характеристика компонентов инновационной системы. Концептуальные подходы к построению и функционированию перспективной модели НИС. Теоретико-методологические основы построения НИС. Основная статусная роль и базовые функции НИС. Принципы построения и основные подсистемы НИС. Основные направления совершенствования научной среды. Основные проекты в науке и технике, направления государственной инновационной политики России. Отбор инновационных проектов. Оценка эффективности инновационных проектов. Сетевое планирование и управление. Календарный график.

Кейс

Проведите, пожалуйста, сравнительный анализ национальных инновационных систем различных стран. Выделите характерные черты и особенности, повлиявшие на их развитие.

Национальная инновационная система США[6]

Основой национальной инновационной системы США является примерно 150 первоклассных университетов, значительная часть из которых занимает первые места в мировых рейтингах. Но даже среди этой совокупности блестящих высших учебных заведений выделяется так называемая Айвилиг – Гарвардский университет, Йельский университет, Колумбийский университет, университет Беркли, Стендфордский университет, Массачусетский технологический институт и ряд других столь же блестящих университетов, числом около двадцати. Тем не менее ни в коем случае не стоит сбрасывать со счёта университеты штатов, не имеющих, быть может, столь же блестящей репутации и такого количества нобелевских лауреатов в числе своих профессоров, но тем не менее очень крупных по размеру и дающих очень существенный вклад в научное развитие, такие как университет Миннесоты (одного из самых больших по числу студентов университетов США), Висконсинский университет, и др. Именно в университетах США сосредоточена основная масса исследований в области фундаментальной науки, значительная часть прикладных исследований. Университеты США являются чрезвычайно богатыми общественными институтами, обладающими громадными земельными владениями (что, собственно, и является основой их безбедного существования за счёт ренты), очень значительными финансовыми фондами, постоянно пополняемыми богатыми выпускниками, не теряющими связей с родным университетом. Не смотря на то, что

[6] См. например P. Shapira US National Innovation System: Science, technology and Innovation Policy development http//charry.iac.gatech.edu/beta/xoutline/htm

частные университеты, в отличие от университетов штатов, берут весьма значительные деньги за обучение, отнюдь не плата за обучение является основой их существования этих гигантских научных центров. Университетские исследователи, конечно, получают гранты, как от правительства США, так и от различных фондов, но размеры грантов также не являются решающим вкладом в исследовательскую деятельность университета. В США регулярно проводятся рейтинги университетов, расставляющие их по значимости, кроме того, рейтинги проводятся среди однопрофильных факультетов различных университетов. Так, скажем, Сиракузский университет, занимавший в начале XXI века общее место где-то в третьей десятке, имел лучшую в США школу государственного управления. Такое рейтингование чрезвычайно важно для привлечения студентов, и университеты прикладывают много сил для того, чтобы привлечь к преподаванию лучших профессоров и использовать новейшие методы обучения. Помимо университетов, в США фундаментальной исследовательской деятельностью занимаются Институты высших исследований. Их немного, это институты в Принстоне, в Лос-Анджелесе, Санта-Фе, и ещё в небольшом количестве мест, основной задачей которых является подготовка кадров высшей квалификации, уже после защиты докторских степеней, путём организации сотрудничества стажирующихся в этих институтах специально отобранных талантливых исследователей со звёздами мировой науки, работающих в этих институтах на постоянной основе, либо приглашенных на несколько месяцев. Так, Эйнштейн и фон Нейман были сотрудниками Принстонского института высших исследований, Мюррей Гелл-Манн, автор теории кварков – постоянный сотрудник института в Санта-Фе, такие примеры естественно можно существенно умножить.

Следующей особенностью национальной инновационной системы США является Национальные лаборатории, по сути дела огромные институты с тысячами сотрудников, занятые каким-либо одним чрезвычайно важным направлением прикладной науки. Так, Лос-Аламосская лаборатория была местом создания атомной бомбы. Помимо этого, в США существует огромное количество частных исследовательских корпораций, из которых, пожалуй, наиболее известной является Рэнд-корпорайшэн. Эти, как их называют, «мыслительные танки», обслуживают интересы американских государственных ведомств, а так же частных компаний, занимаясь как фундаментальными, так и прикладными исследованиями на коммерческой основе. Трансфер технологий в США осуществляется в основном либо из университетов в промышленность с помощью венчурных компаний, о которых уже говорилось выше, либо путём создания внутри самих компаний крупнейших исследовательских подразделений, такими подразделениями обладают практически все наиболее известные компании. А такие научно-исследовательские подразделения, как лаборатория Белл Телефон Компани, числятся среди лучших в мире в своей области. Именно этой лаборатории принадлежат крупнейшие успехи в создании теории информации и развитии новейших средств связи.

Характеризуя в целом национальную инновационную систему США, следует особо подчеркнуть решающую роль университетов. Несмотря на огромные заслуги Национальных лабораторий, относительно недавно всерьёз обсуждалась возможность их закрытия или серьёзное сокращение их государственного финансирования. Важнейшей особенностью американских университетов является их способность за счёт очень высокого уровня зарплат привлекать лучших профессоров со всего мира, а следовательно, и лучших студентов, многие их которых остаются в США на постоянной основе и получают американское гражданство. Следует отметить, что в настоящий момент очень значительная часть как профессоров, так и студентов американских университетов в области естественных наук и компьютерных исследований являются выходцами из Китая и Индии, а огромное количество профессоров математики – выходцами из России, что и породило известную шутку о том, что американский университет – это место, где профессора из

России учат китайских студентов. Такая структура национальной инновационной системы делает США практически полным гегемоном в большинстве областей знания и позволяет сконцентрировать им у себя специалистов, добивающихся самых высоких научных, технических и технологических достижений. В этом смысле национальная инновационная система США не меньший из факторов влияния США в мировой политике, чем американские вооружённые силы.

Национальные инновационные системы больших западноевропейских стран

Рассмотрим ещё один тип инновационных систем, выработанный в больших европейских государствах с длительной интеллектуальной и научной традицией (Великобритания, Германия, Франция, Италия). Этот случай показывает, что размер значит довольно много. Все четыре упомянутые страны в разное время претендовали на роль великих европейских держав, а две из них являются таковыми и по сей день. Размер международных претензий, безусловно, сказывался на характере научно-технической деятельности, которая в условиях постоянных военных конфликтов на континенте была в очень значительной степени ориентированна на прикладные и военные инновации. После второй мировой войны эти страны, попавшие под американский ядерный зонтик, значительно изменили направление научено-технической деятельности, пытаясь сконцентрироваться на относительно дешевых способах получения высокоценной научно-технической информации, особенно в этом преуспела Великобритания, отказавшаяся от дорогостоящих вложений в исследования по ядерной физике, за исключением непосредственной связанных с производством ядерного оружия. Благодаря усилиям сэра Уильяма Брегга в Кевендишской лаборатории основными направлениями были выбраны радиоастрономия и биологические свойства высокомолекулярных веществ, что и в том и в другом случае привело к научным открытиям исключительной важности, созданию двух фундаментальных научных дисциплин, астрофизики и молекулярной биологии, и получению значительного числа Нобелевских премий. Во всём остальном британская инновационная система, сконцентрированная вокруг небольшого числа университетов экстра-класса (Оксфорд, Кембридж, Лондонский университет) копировала инновационную систему США. Примерно по той же схеме после войны были преобразованы инновационные системы ФРГ и Италии, не добившиеся успехов, сколько-нибудь сравнимых с довоенными. Франция пошла своим путём, сконцентрировав в основном фундаментальные исследования (за исключением математики) во французском эквиваленте нашей Академии наук под названием CNRS (Национальный центр научных исследований). Математические исследования были в основном сосредоточены в Эколь Нормаль, и в нескольких крупных университетах, прежде всего в Нанси и Сорбонне.

Инновационные системы малых развитых европейских стран

Основной чертой инновационных систем малых высокоразвитых европейских стран является исключительно высокий уровень фундаментальной науки, финансируемой преимущественно государством. Такие страны, как Швеция, Нидерланды, Дания, Швейцария, Финляндия имеют всемирно известные университеты, тщательно выбирающие направления исследований, которые эти университеты действительно способны поднять на мировой уровень.

В Швеции[7] это математика и классические исследования в Уппсале и Лунде, экономика в Уппсале и Стокгольмской школе экономики, компьютерные исследования в Линчопинге, биологические и медицинские исследования в Каролингском институте,

[7] T. Frangsmir Ed. Science in Sweden. USA. Science History Publications 1989.

новые технологии и проблемы городского планирования в Королевском технологическом институте в Стокгольме.

В Нидерландах - это физика; право, экономика , классические исследования и востоковедение в Лейдене, экономика и проблемы энергетики - в Гронингине; административное управление и история науки - в университете Амстердама.

Далее мы рассмотрим преимущественно инновационные системы Швеции и Нидерландов, но их наиболее характерные черты присущи также и другим малым развитым европейским странам - Дании, Швейцарии, Финляндии.

В Швеции и Нидерландах большую роль играют национальные академии наук. Особенно заметна эта роль в Швеции, где Академия выполняет, по существу, исключительно важную международную роль, присваивая через Нобелевский комитет Нобелевские премии в области науки, и тем самым не только оказывая непосредственное влияние на формирование направлений мировой фундаментальной науки, но поддерживая очень высокий престиж шведской науки.

В обоих странах значительную роль играют Институты Высших исследований - в Швеции в Уппсале, в Нидердандах- в Вассенаре. Эти институты, также как их прообраз в Принстоне (США), не только обеспечивают подготовку кадров высшей квалификации в области фундаментальной науки, но и обеспечивают постоянное взаимодействие между международной научной элитой и наиболее талантливой молодежью тех стран, в которых эти институты расположены.

Высокий уровень фундаментальной науки позволяет поддерживать очень высокий уровень преподавания в ведущих университетах[8].

Прикладные исследования в Швеции и Нидерландах обеспечиваются преимущественно за счет грантов и совместных проектов с крупными транснациональными корпорациями - Shall и Fillips в Нидерландах, Volvo, Eriksson - в Швеции. Но в финансировании исследований и разработок активное участие принимают и малый, и средний бизнес.

Большое значение имеют также региональные проекты в области высоких технологий, использующие в качестве образца Силиконовую долину в США - Энергетическая долина в Гронингене (Нидерланды), основной целью создания которой является разработка энергосберегающих технологий и альтернативного углеводородам топлива[9]. В Швеции в Линчопинге по той же схеме сосредоточены исследования, технопарки, венчурные предприятия в области компьютерных технологий и телекоммуникации.

Сходные схемы построения национальных инновационных систем – мощная фундаментальная университетская наука по ограниченному числу направлений, поддерживаемая государством, поддержка бизнесом прикладных исследований и разработок и региональная концентрация усилий в области науки и технологий – используется в Дании, Финляндии, Швейцарии. Важно отметить, что именно эти страны лидируют в рейтингах мировой конкурентоспособности национальных экономик.

Стоит также отметить, что вопреки всем ожиданиям, современное технологическое развитие Ирана очень хорошо вписывается в традиционную евро-атлантическую модель инновационного развития, что должно, видимо, привести в ближайшем будущем к переоценке его международной роли.

Индия же, напротив, не пытается копировать классический евро-атлантический путь развития, а подстраивается под ту модель, которая развивается в Европе на данный момент

---

[8] B. Wittrock A. Elzinga (Eds.) The University Research System. The Public Policies of the Home of Scientists. Stockholm 1985

[9] R. Roggema, A van den Dobbelsteen, K. Stegenga. Spatial team Grounds for Change Gronoigen 2006

– то есть не встраивать полные высокотехнологичные производственные циклы, а развивать «знаниеемкие» отрасли типа софтвера.

Национальная инновационная система Японии

При всей мощи японской экономики национальная инновационная система Японии в значительной мере отстаёт от национальной инновационной системы США, и сконцентрирована на совершенно других направлениях[10]. Исследовательская роль университетов в Японии значительно менее важна по сравнению с ролью исследовательских лабораторий крупнейших японских корпораций, что объясняется тем фактом, что в целом национальная инновационная система Японии не слишком сильно ориентирована на фундаментальное знание. В центре внимания находится технические инновации и новейшие технологии. Курьёзным примером явной нехватки фундаментального знания для решения выдвинутых японским обществом фундаментальных задач был провал программы компьютеров пятого поколения в 80-х годах XX века, когда выделенные огромные средства на создание компьютеров, призванных свободно читать и понимать тексты на естественном языке, не удалось реализовать даже в сколько-нибудь существенной части из-за непонимания создателями программы роли фундаментальных наук, прежде всего лингвистики и когнитивных исследований. В то же время Япония, начавшая в 50-х годах XX века ориентироваться в области технологии на закупку иностранных патентов, в сочетании с большими успехами в развитии прикладной инженерной мысли, сумела быстро добиться исключительных успехов сначала в области бытовой электроники, а затем автомобилей, вытеснив из этих сфер даже американские кампании на их родине. В настоящий момент Япония продолжает концентрироваться на прикладных инженерных разработках с эффективным коммерческим выходом, постепенно развивая вместе с этим новейшие физические исследования в области полупроводниковых материалов и нанотехнологий.

Важнейшей особенностью национальной инновационной системы Японии является её ориентация на обеспечение высококачественных продуктов экспорта в высокотехнологической сфере. В то же время для непредвзятого наблюдателя очевидны серьёзные недостатки японской системы высшего образования, перегруженного зубрёшкой и не дающего достаточно возможностей для развития индивидуальной креативности в сфере фундаментальной науки. В то же время уникальная японская способность к неконкурентной кооперации, исключительно высокая аккуратность и ответственность исполнителей позволяет японцам создавать высокотехнологический продукт, предназначенный для широкого потребления, по существу не имеющий конкурентов в мире.

Национальная инновационная система Таиланда

Особый интерес для России представляет, на наш взгляд, развитие инновационной системы Таиланда[11]. Таиланд - относительно большая страна с преимущественно сельскохозяйственным населением и относительно низким уровнем урбанизации. Тем не менее в течение почти десяти лет- с середины 80-ых по середину 90-ых годов XX века страна была мировым лидером по темпам экономического роста, в отличие от Сингапура, Тайваня, Южной Кореи, Малайзии и Гонконга, не подражая японскому, а ориентируясь на собственный путь модернизационного развития. Именно характер этого оригинального пути развития и представляет, на наш взгляд, особый интерес для тех регионов России, которые либо оказались в стороне от бурного процесса формирования крупных

[10] M. Wolf. The Japanese Conspiracy London 1983
K.Van Wolferin The Enigma of Japanese Power N.Y. 1990

[11] S. Emery, W. Ellis , M. Chlavatnatol Thailand: Compatative Innovation Strategies Bangkok 2005.

образовательных институтов и высокотехнологического комплекса в советский период, либо подверглись существенной демодернизации в период постсоветских реформ.

Таиланд является одним из крупнейших в мире экспортеров сельскохозяйственной продукции и усиленно развивает инновационные способы менеджмента в этой сфере, добиваясь очень значительных результатов. Помимо этого Таиланд обладает исключительными возможностями в рекреационной сфере, являясь крупнейшим центром туристической индустрии. Правительство Таиланда усиленно поддерживает оба эти направления экономической деятельности, приносящие значительные доходы и обеспечивающие быстрый экономический рост. Еще одно преимущество Таиланда - древняя и чрезвычайно оригинальная культура, являющаяся сложной амальгамой из буддисткой, индуистской и конфуцианской культур. Нахождение на перекрестке цивилизаций способствовало появлению необычного и поражающего своими формами искусства и архитектуры и выработке высоких эстетических стандартов у населения страны. Эта особенность Тайской культуры в настоящее время интенсивно используется в инновационной деятельности - тайская мода активно продвигается а Европе (в таких крупнейших центрах высокой моды, как Милан). Иными словами, сейчас Таиланд делает основной упор в развитии не на High-Tech, а на High-Hume. Такая политика не означает, что не делается никаких усилий развивать высокие технологии (прежде всего это производство компьютеров и комплектующих к ним, а также сборка автомобилей), но возможности Таиланда в области высшего образования и науки пока еще ограничены. Тем не менее в 2003 г. в Таиланде создано активно работающее Национальное инновационное агентство, задачей которого является разработка стратегии инновационного развития и повышение конкурентоспособности экономики Таиланда.

На наш взгляд, наличие такого нового взгляда на инновационное развитие, которое можно наблюдать на примере Таиланда - весьма примечательное явление, и его значение не ограничивается регионом Юго-Восточной Азии - его влияние, бесспорно, будет иметь глобальный характер, особенно в период энергетического кризиса и борьбы за уменьшение индустриального влияния на климат земли.

Инновационная система Чили

Структура чилийской экономики значительно отличается от структуры экономик развитых стран. До сих пор сельское хозяйство составляет большую часть ВВП страны, причем его доля и дальше растет. Вплоть до 90-х гг. В Чили также успешно развивалась и была одним из экономических приоритетов добывающая индустрия (добыча медной руды), однако сегодня эта отрасль находится на спаде. А наибольшую актуальность для инновационного развития и наибольшую конкурентоспособность на мировой арене, напротив, приобрели такие отрасли как сельское хозяйство (экспорт фруктов и вина) и связанные с ним новые технологии переработки, лесное и рыбное хозяйства, сектор услуг, образование; особое внимание уделяется развитию средств коммуникации и транспорта, а также технологий телекоммуникации и технологий IT.

В вопросах развития фундаментальной науки наибольшее внимание чилийское правительство уделяет в первую очередь поддержке передовых национальных университетов, среди которых выделяются столичные Университет Чили и Университет Сантьяго де Чили, Католический университет и Технический Университет Федерико Санта Мария (г. Вальпараисо), Католический университет в г. Консепсьон. Научно-исследовательские центры данных учебных заведений охватывают половину всех программ, реализуемых в масштабах страны. В последние два года набирает обороты единственный в Чили Центр виноградарства и виноделия, действующий при Университете г. Талка (VIIрегион). Также приоритетное внимание уделяется деятельности таких правительственных организаций и учреждений как Чилийская комиссия по атомной

энергии, Центр горнорудных и металлургических исследований и ряд НИИ, работающих в областях геологии, рыбоводства, лесного хозяйства, животноводства, изучения Антарктики.

В 2006 году в Чили был основан Национальный совет по инновациям. Подобно Тайланду, Чили в настоящий момент ориентируется не на производство, а на заимствование новых технологий и их распространение. Причем интересно отметить, что вплоть до 90-х гг. в инновационной политике Чили большое внимание уделялось фундаментальной и прикладной науке, но существовала большая проблема с организацией процесса передачи технологий. Сейчас же больший акцент делается именно на внедрении технологий, хотя проблема по-прежнему в значительной мере еще не решена. В настоящее время некоторые университеты Чили стали создавать (специально с целью ликвидации разрыва между наукой и производством) при себе структуры, задачей которых является коммерциализация инноваций, поиск финансирования производства, поиск покупателя и т.д.

Тем не менее с 2000 г. практически вдвое в Чили увеличились затраты на научно-технические исследования и составили 1% ВВП (примерно 500 млн $). Однако на сегодняшний день Чили по-прежнему значительно отстает по уровню финансирования R&D от стран с эквивалентным ВВП.

Большая часть научных исследований в Чили ведется университетами при поддержке государства, хотя в последнее время промышленные структуры стали поддерживать в том числе и финансово создание собственных лабораторий и институтов. Хотя частный сектор экономики по-прежнему мало участвует в инновационном процессе. В настоящее время на рассмотрении чилийского Нацконгресса находится законопроект о создании Инновационного фонда, формируемого за счет средств из госбюджета и денежных поступлений от физических и юридических частных лиц, местных и международных организаций. Документ предусматривает возможное создание финансово-промышленных групп со смешанным капиталом.

Тем не менее, очевидно, что приоритетом Чили становятся отрасли сельского хозяйства, туризм, high-hume, а также телекоммуникации и технологии связи.

Инновационная система Иордании

Имеющиеся на сегодняшний день в Иордании фрагменты инновационной системы вряд ли можно охарактеризовать как целостную национальную инновационную систему. Однако необходимо отметить, что осознание необходимости развития национальной конкурентоспособности заставляет задуматься о ее создании и политическое руководство Иордании. Страна имеет довольно скромные показатели в области науки и R&D: на сегодняшний день на 10000 чел. населения только 4 чел. в Иордании являются исследователями в области науки и технологий, в то время как в Израиле этот показатель равен 140 чел., в США – 80, в Ирландии – 33, в Испании – 25. Финансирование R&D составляет всего 0,3% ВВП, или в пересчете на душу населения см. табл.[12]:

Страна	$
Иордания	8,8
Тунис	27,9
Китай	43,7
Индия	22
Израиль	989
Турция	39,1

[12]Al-Halasah N., Arafet A. Innovation system in Jordan//Presentation at the conference “Design and evaluation in innovation policy in developing countries. Maastricht, 22-26 October 2007.

Кипр	52
Испания	193
Египет	6,3
Сингапур	33,3
Франция	510
Германия	633
Венгрия	117
Италия	260
Голландия	524
Великобритания	459

Если посмотреть на количество международных патентов за последние 3 года, то соотношение патентов Иордании с Израилем равно 1:271, с США 1:27615, с Южной Кореей 1:1191 и с Финляндией 1:178[13].

Тем не менее в стратегии научно-технологического развития на период 2006-2010 гг. приоритетными отраслями названы информация, развитие человеческих ресурсов, трансфер технологий, а также R&D в области advancedmaterials и нанотехнологий, а также биотехнологий и технологий Интернет-коммуникаций, технологий в области энергетики, использования водных ресурсов и технологий по защите окружающей среды. Большое значение в экономике современной Иордании также приобретает рекреация и туризм.

Инновационная система Португалии

Структурно схожая ситуация в инновационной сфере Португалии. В рамках ЕС-25 страна занимала лишь 18-е место по уровню инновативности. Затраты на R&D с 2001 по 2003 гг. снизились с и без того низкого показателя 0,58% о 0,52%. Однако не смотря на довольно критичные оценки со стороны ЕС в адрес способности Португалии к производству нового знания, признаются значительные успехи страны во внедрении и распространении заимствованных технологий. В Португалии количество малых и средних предприятий, работающих с новыми технологиями, выше среднего по ЕС, кроме того довольно высок уровень затрат на развитие ICT (Internetcommunicationtechnologies) технологий, а также выше среднего по ЕС количество предприятий, внедряющих не технологические, а организационные инновации, в т.ч. инновации в области менеджмента. В Португалии, как и в описанных выше случаях, также довольно остро стоит проблема привлечения бизнеса к инновациям, а также проблема сотрудничества между исследовательскими центрами и производственными компаниями. Несмотря на то, что в Португалии постоянно растет (в отличие от многих других стран ЕС) уровень венчурного финансирования, объемы инвестиций в R&D со стороны бизнеса не увеличиваются.

Тем не менее как видно из таблицы, приведенной ниже, наиболее успешными в инновационном плане отраслями в Португалии являются, Интернет- и коммуникационные технологии, производство электрического оборудования и приборов, добыча руды и других минеральных ресурсов, деревообрабатывающая промышленность, обработка металлов, производство некоторых средств транспорта и др. Однако в последнее время особое внимание уделяется текстильной промышленности, фармакологии, производству строительных материалов, информационным технологиям, разработке альтернативных источников энергии, сфере услуг, а также отраслям high-huma, таким как fashion, национальная кухня и напитки и др. Специальный акцент делается в настоящее время на сфере туризма и разработки новых технологий и усовершенствовании менеджмента в этой сфере.

[13]Araj K.J., Khdairi G. A mechanism to foster innovation in Jordan//4th conference on Scientific Research Outlook & Technology Development in the Arab World (SROIV), December 11-14, 2006, Damascus, Syria.

Мы видим, что развитие усеченных вариантов инновационных систем оказалось в состоянии стабилизировать процессы «строительства государства» в таких странах как Иордания, Чили, Таиланд, Турция, которые во многих отношениях представлялись «проблемными странами» в 60-70 г.г. XX века.

Тема 3.
Инновационное управление на основе стратегического планирования.

Опрос

Понятие и виды инновационной стратегии. Выбор инновационной стратегии предприятия. Сущность стратегического планирования. Определение миссии и постановка цели организации. Выбор и управление реализацией стратегии. Система стратегического контроля. Модели стратегического планирования. Подход Друкера, модель HOFER/SCHENDEL, модель ADL/LC (RONA-граф), модель SHELL / DPM. Реализация потенциала предприятия на основе стратегического инновационного управления. Инновационный, экономический, маркетинговый, производственно-технический потенциал организации, отрасли.

Задание.

Сформулируйте перечень мероприятий, которые целесообразно осуществить на предприятии с целью повышения инновационной активности его сотрудников. Мероприятия могут иметь разную направленность стимулов, например, служебный рост, возможность реализовать свою идею на практике, выплату премий, посещение выставок и т.д.

Мероприятия следует ориентировать на различные группы сотрудников. Предлагаемые мероприятия внесите в таблицу.

Основные направления стимулирования персонала
по разработке и внедрению нововведений на предприятии

Группы сотрудников	Цели	Содержание мероприятий, обеспечивающих	
		моральное стимулирование	Материальное стимулирование
Сотрудники научно-исследовательских и конструкторских подразделений	1.Обеспечить творческую активность	1. 2. 3. …	1. 2. 3. …
	2. Предотвратить возможности сопротивления изменениям, предлагаемыми другими сотрудниками	1. 2. 3. …	1. 2. 3. …
ИТР и рабочие производственных подразделений,	1.Обеспечить творческую активность	1. 2. 3. …	1. 2. 3. …

участвующие в создании новшеств	2. Предотвратить возможности сопротивления изменениям, предлагаемыми другими сотрудниками	1. 2. 3. …	1. 2. 3. …
Производственный персонал, не принимающий непосредственного участия в создании новшеств	Преодоление сопротивления изменениям	1. 2. 3.	1. 2. 3.

Тема 4. Основы инновационного управления системой маркетинга предприятия.

Опрос

Инновационное управление комплексом маркетинга.
Формирование продвижения товара на рынок на основе инновационных подходов.
Продвижение продукции.
Формирование стратегии продвижения товара на рынок.
Инновационное управление жизненным циклом товара.
Маркетинговые характеристики различных этапов жизненного цикла товара.
ROI- marketing,Value-Based marketing. Переход от массового маркетинга к Target-маркетингу.

Задание.

Предложите вариант проекта нового продукта или новой услуги по профилю вашей организации. Проведите оценку соответствия проекта стратегии, политики и ценностям организации.

Заполните таблицу.

Показатели	Содержание
Соответствует ли проект принятой стратегии фирмы и ее долгосрочному плану	
Оправданы ли изменения в стратегии фирмы в случае принятия проекта	
Соответствует ли проект представлениям потребителей о фирме	
Соответствует ли проект отношению фирмы к инновациям	
Соответствует ли проект требованиям фирмы с точки зрения краткосрочных и долгосрочных планов	
Воздействует ли проект на существующие продукты (дополняет существующие продукты, заменяет)	
Соответствует ли проект существующим каналам распространения продуктов	

Тема 5. Процесс формирования системы управления финансами предприятия на основе инновационных подходов.

Опрос

Основы инновационного управления финансами. Финансовый анализ и прогнозирование. Оперативное регулирование финансов. Процесс формирования системы управления финансами. Построение финансовой структуры компании. Функции Дирекции по экономике и финансам. Категория центра ответственности. Центр нормативных затрат (ЦнЗ). Центр управленческих затрат (ЦуЗ). Центр доходов (ЦД). Центр прибыли (ЦП). Центр инвестиций (ЦИ). Типы финансовых структур компании: многоуровневая и матричная.

Задание.

Фирма решила организовать новое производство пластмассы с улучшенными показателями качества. Проект участка предусматривает выполнение строительно-монтажных работ в течение 3-х лет. Начало функционирования участка планируется осуществить сразу же после окончания строительно-монтажных работ. Остальные исходные данные приводятся в таблице 1:

Таблица 1

Год	Индекс показателей по годам						
	Капитальные вложения	Объем производства	Цена за единицу	Постоянные затраты (без амортизации)	Переменные затраты	Налоги	Ликвидационная стоимость
0	1						
1	1,8						
2	2,3						
3	1,9						
4		1	1	1	1	1	
5		1,08	1,06	1,03	1,05	1,18	
6		1,15	1,11	1,05	1,08	1,26	
7		1,21	1,15	1,07	1,12	1,5	
8		1,26	1,2	1,09	1,17	1,74	
9		1,3	1,24	1,11	1,19	2,0	
10		1,33	1,27	1,12	1,22	2,2	
11		1,35	1,29	1,14	1,24	2,3	
12		1,36	1,3	1,15	1,27	2,3	
13		1,1	1,33	1,16	1,29	1,8	
14		0,8	1,35	1,18	1,32	1,05	

Значения кап. вложений (К), объема производства (Nпр.), цены (Ц), постоянных затрат (С пос.), переменных затрат (С п.), налогов (Н), величины ликвидной стоимости (Z) и нормы дисконтирования (q н.) для единичного индекса приводятся в таблице 2.

Таблица 2

Порядковый номер варианта	К млн. руб.	Nпр. Млн. $м^2$	Ц руб./ $м^2$	С пос. млн. руб./ год	С п. руб./ $м^2$	Н млн. руб./год	Z % от общей стоимости	Q н. в долях единицы
1	8,75	15,8	7,14	35,2	2,29	16,9	10,0	0,221
2	8,7	15,4	1,13	36,0	2,31	17,5	10,2	0,222
3	8,65	15,2	7,12	35,9	2,32	17,1	10,5	0,228
4	8,6	15,4	7,11	35,8	2,29	17,3	10,3	0,232
5	8,55	15,6	7,09	35,7	2,28	17,4	10,4	0,238
6	8,2	15,8	7,08	35,6	2,27	17,2	10,2	0,228
7	8,25	15,0	7,07	35,1	2,28	16,5	10,3	0,235
8	8,35	15,2	7,05	35,2	2,31	16,7	10,4	0,23
9	8,4	15,4	7,06	35,4	2,32	16,9	10,2	0,32
10	8,3	15,6	7,15	35,3	2,25	16,8	10,2	0,222
11	8,5	15,8	7,1	35,5	2,3	17,0	10,0	0,225

Определить показатели внутренней нормы доходности, чистого приведенного дохода, рентабельности инвестиций, срока окупаемости инвестиций и объемные. Расчет двух последних показателей подтверждены графиком окупаемости.

Установить экономическую целесообразность организации производства пластмассы. Кредиты банка не предусматриваются.

Решение типовой задачи

Типовое решение задачи без учета кредита.

Приступая к решению задачи необходимо, прежде всего, трансформировать данные, выраженные через индексы, в абсолютные цифры. Такая расчетная операция для 11-го варианта произведена, а ее результаты на начало соответствующего года представлены в табл. 3.

Таблица 3

Год	Кап. Вложения (К) млн. руб.	Объем производства (Nпр.) млн. $м^2$/год	Цена (Ц) руб./$м^2$	Пост. Затраты(Спост) Млн. руб./ год	Перем. затраты (Сп) руб./$м^2$	Накоп. (Н), млн. руб./ год	С, руб. на $м^2$	Пб млн руб/ год	Д млн руб./ год
0	8,5								
1	15,3								
2	19,55								
3	16,15								
4									
5		15,8	7,1	35,5	2,3	17,0	4,546	40,34	23,34

6		17,064	7,526	36,56	2,415	20,06	4,557	50,65	30,59
7		18,17	7,881	37,27	2,484	23,12	4,535	60,79	37,67
8		19,418	8,165	37,98	2,576	25,5	4,563	68,87	43,37
9		19,98	8,52	38,69	2,691	29,58	4,634	17,35	47,77
10		20,54	8,804	39,4	2,737	37,4	4,655	85,22	51,22
11		21,014	9,017	39,76	2,806	37,4	4,698	90,76	53,36
12		21,33	9,159	40,47	2,852	39,1	4,749	94,06	54,96
13		21,488	9,23	40,82	2,921	39,1	4,821	94,75	55,65
14		17,38	9,443	41,18	2,967	30,6	5,336	71,37	40,77
15		17,64	9,589	41,89	3,036	17,85	6,35	40,89	23,04

Заполнение исходной информационной части таблицы производилось путем умножения индекса показателей на его величину при единичном индексе. Например, при определении кап. вложений для первого года необходимо индекс показателя 1,8 умножать на 8500, результат (15300) проставляется в первой строке 2-го столбца. Затем требуется определить цену товара для седьмой строки умножается на показатель для единичного индекса (1,11 х 7,1 = 7,881). Полученный результат проставляется в таблицу. Аналогично заполняются все клетки первых семи столбцов.

Три последних столбца таблицы рассчитываются по соответствующим формулам. Покажем, как определяется все показатели последних трех столбцов таблицы (на примере пятой строки).

Первый показатель - себестоимость единицы продукции (С):

С = Сп + Спос : Х = 2,3+35,5:15,8 = 4,546 руб./м^2

Балансовая прибыль – второй показатель:

Пб = N(Ц - С) = 15800(7,1-4,546) = 40,34 млн.руб.

Третий показатель – чистая прибыль (Д):

Д = Пб – Н = 40340-17000=23340 тыс.руб.

Аналогично заполняются все остальные клетки последних трех столбцов таблицы.

Полученные результаты сведем в таблицу 4.

Таблица 4

Инвестиционные вложения	Год	Чистая прибыль
8500	0	
15300	1	
19550	2	
16150	3	
	4	
	5	23340
	6	30590
	7	37670
	8	43370
	9	47770

	10	51220
	11	53360
	12	54960
	13	55650
	14	40770
	15	23040

1. Определим показатель внутренней нормы доходности, его расчет строится на основе равенства инвестиционных вложений и чистой прибыли, которые приводятся к нулевому моменту времени с помощью времени с помощью операции дисконтирования:

$8,5/(1+q)^0+15.3/(1+q)^1+19550/(1+q)^2+16150/(1+q)^3=$
$23,34/(1+q)^5+30.59/(1+q)^6+37.67/(1+q)^7+43.37/(1+q)^8+47.77/(1+q)^9$
$+51.22/(1+q)^{10}+53.36/(1+q)^{11}+54.96/(1+q)^{12}+55.65/(1+q)^{13}+40.77/(1+q)^{14}+ 23.04/(1+q)^{15}$

Решение этого уравнения лучше всего производить с помощью компьютерной программы. В данном случае q = 0,3878. при такой норме суммарный доход и суммарные инвестиционные вложения, приведенные к началу инвестиционного проекта будут равны и составляют 39030 тыс.руб.

Если отсутствует необходимая компьютерная программа, то решение можно осуществить с помощью ручного счета

2. Определим показатели чистого приведенного дохода (Ч):

$Ч=23.34/1.25^5+30.59/1.225^6+37.67/1.225^7+43.37/1.225^8+47.77/1.225^9+51.22/1.225^{10}+5$
$3.36/1.225^{11}+54.96/1.225^{12}+55.65/1.225^{13}+40.77/1.225^{14}+23.04/1.225^{15}-8.5/1.225^0-15.3/1.225^1-$
$19.55/1.225^2-16.5/1.225^3 = 67.19-42.77 = 24.42$

Таким образом, чистый приведенный доход от реализации инновационного проекта составляет 24420тыс. руб.

3. Определим показатель рентабельности инвестиций.

Из предыдущего расчета получили:

Суммарный чистый приведенный доход равен 67190тыс. руб.

Суммарные приведенные инвестиции равны 42770тыс. руб.

Исследуя эти данные, можно определить искомый показатель рентабельности инвестиций как отношение дохода к инвестициям, т.е. 67190/42770=1,571. Это значит, что проект при своей реализации позволит полностью вернуть все инвестированные средства и плюс к этому получить доход в размере 57,1% всей инвестированной суммы.

4. Определим срок окупаемости инвестиций и реализованного объекта. Рассчитаем сумму капитальных вложений по исходным данным:

E Ki = 8500+15300+19500+161150=59,500тыс. руб., к концу 7-го года – 23340+3050+37670=91600 млн. руб.

Если нанести на график полученную информацию о вложениях и чистой прибыли предприятия нарастающим итогом, то легко установить, что срок окупаемости инвестиций составит чуть больше шести лет, а точнее 6,1 года. Срок окупаемости самого объекта в соответствии с исходными ускорениями будет на четыре года меньше – 2,1 года.

На рисунке очень отчетливо видно, что линия, обрисовывающая чистую прибыль предприятия, пересечет горизонтальную линию инвестиций, а, следовательно, превысит ее после шести с небольшим лет от начала инвестиционного периода.

Таким образом, все необходимые показатели инновационного проекта определены и можно сделать вывод, о целесообразности его реализации, ибо все важнейшие параметры эффективности (внутренняя норма доходности, чистый приведенный доход. Рентабельность инвестиций и сроки окупаемости) значительно лучше нормативных значений.

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Инновационное управление» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Для оценки освоения компетенции ПК-5/2используются следующие материалы:

- Для проверки знаний- вопросы.
- Для проверки умений - тесты.
- Для проверки практических навыков управления проектами – практико-ориентированные задания.

Оценочные материалы промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК ОС - 6	Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в профессиональной и (или) смежной сфере деятельности	ОПК ОС – 6/2	Анализ и прогнозирование инновационного развития экономических субъектов как на макро-, так и на микроуровне.

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания

ОПК ОС – 6/2 Анализ и прогнозирование инновационного развития экономических субъектов как на макро-, так и на микроуровне.	*В результате освоения компетенции обучающийся приобретает* *знания:* - о сущности и элементах структуры инновационного управления; - об основных принципах построения национальных инновационных систем; - об особенностях формирования продвижения товара на рынок на основе инновационных подходов; – об основах инновационного управления финансами; – о процессе формирования инновационной системы управления финансами. *умения:* - проводить анализ реализации национальных инновационных систем; - формировать требования к инновационным процессам; -разрабатывать мероприятия по инновационному управлению комплексом маркетинга; – определять функции сотрудников и подразделений при формировании центров ответственности. *навыки:* - определения системообразующих факторов и условий формирования национальных инновационных систем; -оценки развития потенциала организации на основе стратегического инновационного управления; – навыками анализа и построения инновационной финансовой структуры компании.	Знания Систематизированные, глубокие и полные Умения Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации Личностные качества Ярко выражены

Список вопросов для подготовки к зачёту с оценкой по дисциплине «Инновационное управление».

1. Понятие и основные элементы структуры инновационного управления.
2. Сущность инновационных процессов и основные требования к ним. Направления реализации инновационных процессов.
3. Взаимосвязь инновационного управления и предпринимательской деятельности.
4. Опыт развитых стран в сфере создания и реализации национальных инновационных систем.
5. Понятие, системообразующие факторы и условия формирования национальных инновационных систем (НИС).
6. Методологические принципы построения НИС.
7. Структура и национальные особенности НИС.
8. Государственная политика по формированию и реализации НИС.
9. Характеристика компонентов инновационной системы.
10. Теоретико-методологические основы построения НИС. Роль, базовые функции, принципы построения, подсистемы НИС.
11. Основные инновационные государственные проекты в России.
12. Отбор инновационных проектов.
13. Методы отбора инновационных проектов на этапе предварительного и детального исследования.
14. Альфа-тестирование.
15. Методы отбора инновационных проектов на этапе рыночного тестирования и коммерческого запуска.
16. State-Gate модель и её модификации.
17. Оценка эффективности инновационных проектов.
18. Сетевое планирование и управление. Календарный график.
19. Понятие и виды инновационной стратегии. Выбор инновационной стратегии предприятия.
20. Сущность стратегического планирования. Модели стратегического планирования.
21. Система стратегического контроля.
22. Подход Друкера.
23. Модель HOFER/SCHENDEL.
24. Модель ADL/LC (RONA-граф).
25. Модель SHELL / DPM.
26. Модель Кано.
27. Реализация потенциала предприятия на основе стратегического инновационного управления. Инновационный, экономический, маркетинговый, производственно-технический потенциал организации, отрасли.
28. Формирование продвижения товара на рынок на основе инновационных подходов.Формирование стратегии продвижения товара на рынок.
29. Инновационное управление жизненным циклом товара.
30. Маркетинговые характеристики различных этапов жизненного цикла товара.
31. ROI- marketing, Value-Based marketing. Переход от массового маркетинга к Target-маркетингу.
32. Оперативное регулирование финансов. Процесс формирования системы управления финансами.
33. Построение финансовой структуры компании.
34. Функции Дирекции по экономике и финансам.

35. Категория центра ответственности. Центр нормативных затрат (ЦнЗ). Центр управленческих затрат (ЦуЗ). Центр доходов (ЦД). Центр прибыли (ЦП). Центр инвестиций (ЦИ).
36. Типы финансовых структур компании: многоуровневая и матричная.
37. Бюджетное планирование.
38. Метод процента от реализации.
39. Расчётно-аналитический метод.
40. Инструменты финансового планирования и прогнозирования.
41. Оценка эффективности управления финансами.
42. Система ключевых показателей эффективности KPI.
43. Технология РФК.
44. «Snake» - диаграмма.
45. Оптимизация инновационных рисков.
46. Технология планирования экспериментов.
47. «Роза рисков».
48. Стимулирование инновационной активности персонала.
49. Стимулирование инновационной активности на уровне региона.
50. Метод аналогий.

Тест по дисциплине «Инновационное управление»

1. ***Специфика использования инновационных методов управления в крупных компаниях или региональных системах заключается в:***
1) ***директивном способе внедрения управленческих инноваций****;*
2)директивном способе внедрения технических инноваций.***;***
3)директивном способе внедрения технологических инноваций.

2.Первая граница инновационности – это:
1) граница, связанная с накопленным опытом, знаниями, научными открытиями;
2) кризисное состояние систем, неэффективность использования традиционных методов управления;
3) эффективное состояние систем.

3. Вторая граница инновационности – это:
1)граница, связанная с накопленным опытом, знаниями, научными открытиями;
2) ***кризисное состояние систем, неэффективность использования традиционных методов управления;***
3) эффективное состояние систем.

4.По направлению действия инновационные методы управления подразделяются на:
1) технические, технологические, экономические;
2) самоорганизацию, или самоуправление; полная или частичная автоматизация; управленческих процессов; кластерный подход; оптимизация управляемых единиц и т.д.
3) ***экономические, административные, социально-психологические.***

5. Совокупность взаимосвязанных организаций (структур), занятых производством и коммерциализацией научных знаний и технологий в пределах национальных границ, а именно, малых и крупных компаний, университетов, лабораторий, технопарков и инкубаторов и комплекса институтов правового,

финансового и социального характера, обеспечивающих инновационные процессы и имеющих мощные национальные корни, культурные традиции, политические и культурные особенности:

1) национальная инновационная структура;
2) ***национальная инновациональная система;***
3) национальная инновационная стратегия.

6. ***Что из перечисленного не относится к базовым функциям национальной инновационной системы:***
   1) генерация знаний, их распространение и применение;
   2) коммерциализация нововведений;
   3) образование и подготовка кадров, ресурсное, в т.ч. финансовое, обеспечение, управление и регулирование инновационных процессов;
   4) ***формирование идеологии.***

7. ***Принцип целостности национальной инновационной системы обеспечивает:***
   1) ***построение единой целостной НИС на основе единства идеологии, целей деятельности, сетевых технологий, единого информационного пространства, единой экономической и правовой среды, интегрирующей роли государства и инновационной культуры общества;***
   2) рассмотрение явлений в их всесторонности, взаимосвязи и полноте, компонентов и подсистем НИС в их системной иерархии и сетевых структурах;
   3) ориентацию на последовательную и своевременную замену административных методов управления научно-техническим развитием косвенными методами экономического регулирования, стимулирующими творчество, новаторство, саморазвитие организаций.

8. ***Подсистема образования и профессиональной подготовки и переподготовки кадров НИС включает в себя:***
   1) малые, средние и крупные предприятия, отраслевые и региональные инновационно-технические центры, а также концерны, корпорации и финансово-промышленные группы, торговые (дилерские) сети, центры сервиса, сети ремонта и обновления продукции и т.д.;
   2) ***университеты, вузы, колледжи, другие учреждения среднего и профессионального образования, а также систему организации переподготовки и повышения квалификации кадров, включая подготовку и переподготовку кадров для инновационной деятельности и т.д.;***
   3) центры поддержки инновационного предпринимательства, технопарки, телекоммуникационные сети, бизнес-инкубаторы и бизнес-инновационные структуры, консалтинговые и инжиниринговые фирмы, информационные центры и центры трансфера технологий, систему научно-технических коммуникаций, включая систему научно-технической информации, демонстрационные залы и т.д.

9. ***Подсистема информационной инфраструктуры НИС включает в себя:***
    1) ***информационные ресурсы, технологии и системы, информационно-телекоммуникационные сети, рынок ИКТ, опосредующие и соединяющие все сегменты НИС;***
    2) университеты, вузы, колледжи, другие учреждения среднего и профессионального образования, а также систему организации переподготовки и повышения квалификации кадров, включая подготовку и переподготовку кадров для инновационной деятельности и т.д.;
    3) центры поддержки инновационного предпринимательства, технопарки, телекоммуникационные сети, бизнес-инкубаторы и бизнес-инновационные структуры, консалтинговые и инжиниринговые фирмы, информационные центры и центры трансфера технологий, систему научно-технических коммуникаций, включая систему научно-технической информации, демонстрационные залы и т.д.

10. ***Подсистема финансовой инфраструктуры НИС включает:***
    1) университеты, вузы, колледжи, другие учреждения среднего и профессионального образования, а также систему организации переподготовки и повышения квалификации кадров, включая подготовку и переподготовку кадров для инновационной деятельности и т.д.;
    2) центры поддержки инновационного предпринимательства, технопарки, телекоммуникационные сети, бизнес-инкубаторы и бизнес-инновационные структуры, консалтинговые и инжиниринговые фирмы, информационные центры и центры трансфера технологий, систему научно-технических коммуникаций, включая систему научно-технической информации, демонстрационные залы и т.д.
    3) ***организационные и правовые механизмы финансирования и ресурсного обеспечения всех стадий инновационного цикла, включая инвестиционные компании, банки и другие финансовые структуры, инвестиционные и инновационные фонды, венчурные фонды, бюджетное финансирование, если задачу (заказ) ставит государство.***

11. ***Плановый комплекс научно-технических, производственных, экономических и организационных мероприятий, объединенных одной генеральной (главной) целью, охватывающих ряд стадий процесса «исследование - производство» - это:***
    1) ***целевая программа;***
    2) целевой проект;
    3) дорожная карта.

12. ***Какую инновационную стратегию целесообразно реализовывать регионам, которые стремятся перейти на полную или частичную автоматизацию:***
    1) информационного и технического совершенствования;
    2) активизации кластерной политики;
    3) самообеспечения?

13. ***В рамках какой стратегии обеспечивается реализация принципа самостоятельного бюджета:***
    1) информационного и технического совершенствования;
    2) активизации кластерной политики;
    3) ***самообеспечения?***

14. **Какая стратегия включает в себя привлечение ресурсов, концентрацию знаний и мобилизацию инновационного, человеческого, технического и технологического потенциала:**
    1) информационного и технического совершенствования;
    2) активизации кластерной политики;
    3) ***мобилизации усилий?***

15. ***Что из перечисленного не относится к основным проблемам национальных инновационных систем:***
    1) нехватка квалифицированных специалистов;
    2) низкий уровень коммерциализации инноваций;
    3) ***высокий уровень коммерциализации инноваций?***

16. ***Классический подход концепции инновационного управления организацией рассматривает управление как:***
    1) ***систему функций планирования, организации и контроля, придает большое значение роли личностных характеристик руководителя, которые представляют собой некий «сплав» врожденных и приобретенных способностей;***
    2) идею эволюционного развития организации в ходе конкурентного («естественного») отбора;
    3) один из исследовательских подходов, который считается альтернативным основному неоклассическому течению (mainstream) экономической науки.

17. ***Эволюционный подход концепции инновационного управления организацией рассматривает управление как:***
    1) систему функций планирования, организации и контроля, придает большое значение роли личностных характеристик руководителя, которые представляют собой некий «сплав» врожденных и приобретенных способностей;
    2) ***идею эволюционного развития организации в ходе конкурентного («естественного») отбора;***
    3) один из исследовательских подходов, который считается альтернативным основному неоклассическому течению (mainstream) экономической науки.

18. ***Поведенческий подход концепции инновационного управления организацией рассматривает управление как:***
    1) систему функций планирования, организации и контроля, придает большое значение роли личностных характеристик руководителя, которые представляют собой некий «сплав» врожденных и приобретенных способностей;

2) идею эволюционного развития организации в ходе конкурентного («естественного») отбора;

3) один из исследовательских подходов, который считается альтернативным основному неоклассическому течению (mainstream) экономической науки.

19. Организация может функционировать длительное время только при условии, если она осознает существенные для нее изменения экономического, политико-правового и общественного окружения и при использовании определенных инструментов управления реагирует на них – это центральная идея:

1) ситуационного подхода инновационного управления организацией;

2) эволюционного подхода инновационного управления организацией;

3) поведенческого подхода инновационного управления организацией.

20. Институциональный подход концепции инновационного управления организацией в теории менеджмента фокусирует внимание на изучении:

1) внутренних механизмов развития организации;

2) внешних механизмов развития организации;

3) внутренних и внешних механизмов развития организации.

21. Концентрация на рынке; построение финансовых прогнозов; создание команды управленцев; определение предпринимателем-основателем своей собственной роли, сферы приложения усилий и отношений с окружающими – являются основными требованиями:

1) эволюционного подхода инновационного управления организацией;

2) поведенческого подхода инновационного управления организацией;

3) предпринимательского подхода инновационного управления организацией.

22. Что из перечисленного не относится к условиям реализации стратегического контроля:

1) должностные лица, отвечающие за разработку и реализацию стратегии, должны обладать возможностями привлекать и размещать ресурсы, контролировать их использование;

2) обеспечение системы стимулов для должностных лиц вкладывать ресурсы в стратегии инновационного инвестирования, учет частных интересов через реализацию интересов компании;

3) должностные лица, отвечающие за разработку и реализацию стратегии, не обладают возможностями привлекать и размещать ресурсы, контролировать их использование.

23. Цель инновационного управления организацией:

1) получение конкурентных преимуществ на рынке (временного монопольного положения) для извлечения монопольной (шумпетерианской) ренты;

2) формирование микроэкономических/организационных факторов инновационного процесса;

3) интерактивная деятельность, построенная на системе прямых и обратных связей (управление по сигналам), с объектом управления – инновационным процессом.

24. Инструмент получения временного монопольного положения:

1) получение конкурентных преимуществ на рынке (временного монопольного положения) для извлечения монопольной (шумпетерианской) ренты;
2) формирование микроэкономических/организационных факторов инновационного процесса;
3) интерактивная деятельность, построенная на системе прямых и обратных связей (управление по сигналам), с объектом управления – инновационным процессом.

25. Модель Shell/DPM на основе сочетания следующих факторов:

1) перспективы отрасли бизнеса и конкурентоспособность бизнеса;
2) стадия жизненного цикла отраслии относительное положение на рынке;
3) стадия жизненного цикла отраслии конкурентная позиция на рынке.

26. Модель ADL/LC на основе сочетания следующих факторов:

1) перспективы отрасли бизнеса и конкурентоспособность бизнеса;
2) стадия жизненного цикла отрасли и относительное положение на рынке;
3) стадия жизненного цикла отраслии конкурентная позиция на рынке.

27. Модель Хофера-Шенделя на основе сочетания следующих факторов:

1) перспективы отрасли бизнеса и конкурентоспособность бизнеса;
2) стадия жизненного цикла отрасли и относительное положение на рынке;
3) стадия жизненного цикла отрасли и конкурентная позиция на рынке.

28. Какой метод отбора применяется на этапе разработки инновационного товара (проекта):

1) альфа-тестирование;
2) бета-тестирование;
3) сигма-тестирование.

29. Какой метод отбора применяется на этапе рыночного тестирования инновационного товара (проекта):

1) альфа-тестирование;
2) ***бета-тестирование***;
3) сигма-тестирование.

30. В рамках метода Кано к безразличным атрибутам товара (проекта) относятся, те:

1) которые не имеют значения для потребителя и не влияют на потребительский выбор;

2) для которых удовлетворённость потребителя обратно пропорциональна степени присутствия атрибута, т.е. чем меньше присутствует атрибут, тем лучше;
3) которые дают противоречивый результат применения метода Кано.

31. В рамках метода Кано к обратным атрибутам товара (проекта) относятся, те:

1) которые не имеют значения для потребителя и не влияют на потребительский выбор;
2) для которых удовлетворённость потребителя обратно пропорциональна степени присутствия атрибута, т.е. чем меньше присутствует атрибут, тем лучше;
3) которые дают противоречивый результат применения метода Кано.

32. В рамках метода Кано к сомнительным атрибутам товара (проекта) относятся, те:

1) которые не имеют значения для потребителя и не влияют на потребительский выбор;
2) для которых удовлетворённость потребителя обратно пропорциональна степени присутствия атрибута, т.е. чем меньше присутствует атрибут, тем лучше;
3) которые дают противоречивый результат применения метода Кано.

33. Stage – Gate процесс состоит из:

1) пяти этапов (предварительное исследование, детальное исследование, разработка, подтверждение, коммерческий запуск);
2) четырёх этапов (предварительное исследование, разработка, подтверждение, коммерческий запуск);
3) трёх этапов (разработка, подтверждение, коммерческий запуск).

34. Какой из критериев соответствует этапу «ворота 2» Stage – Gate процесс:

1) соответствие общей стратегии;
2) удовлетворяет ли предлагаемая разработка бизнес -потребности;
3) удовлетворяет ли предлагаемая технология бизнес -потребности бизнес-партнёра.

35. Какой из критериев соответствует этапу «ворота 3» Stage – Gate процесс:

1) соответствие общей стратегии;
2) удовлетворяет ли предлагаемая разработка бизнес - потребности;
3) удовлетворяет ли предлагаемая технология бизнес -потребности бизнес-партнёра.

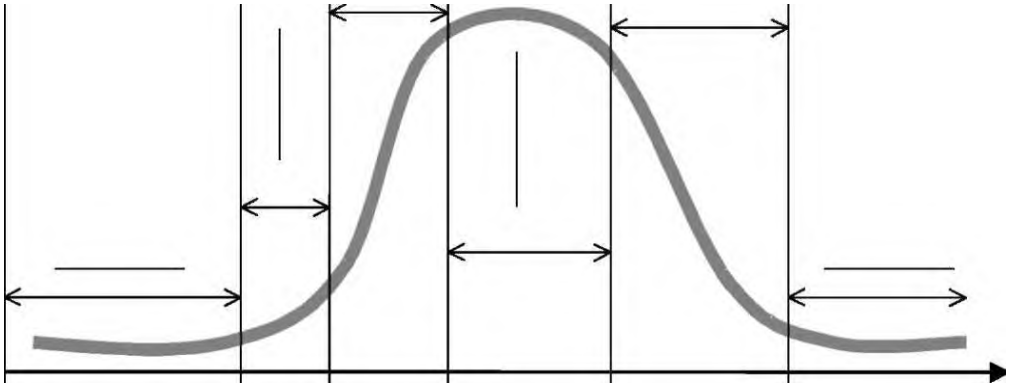
36. Какой из критериев соответствует этапу «ворота 4» Stage – Gate процесс:

1) соответствие общей стратегии;
2) удовлетворяет ли предлагаемая разработка бизнес -потребности;
3) удовлетворяет ли предлагаемая технология бизнес - потребности бизнес-партнёра.

Практико-ориентированные задания

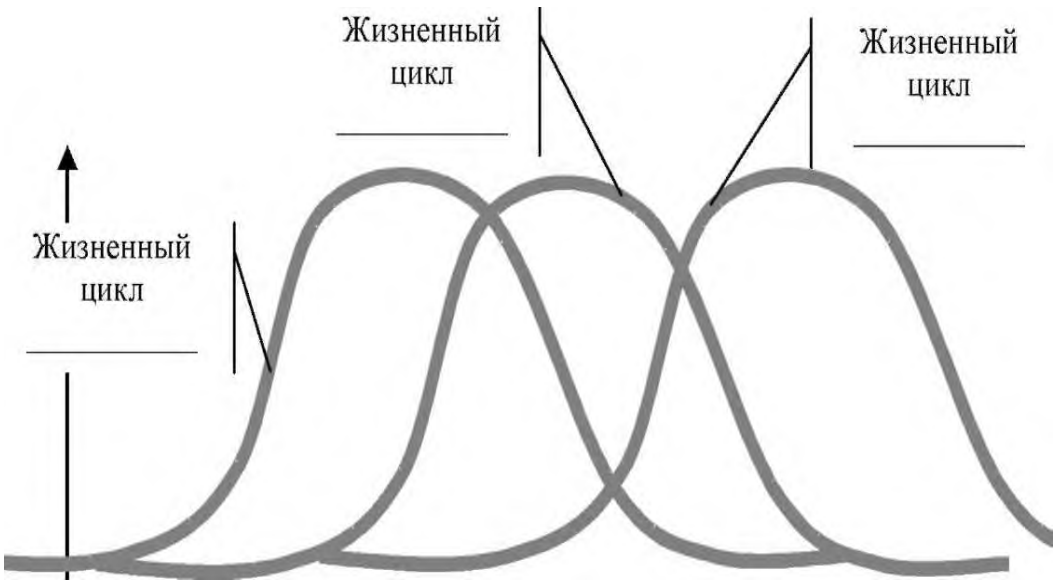
Задание 1.

Назовите представленные на рисунке основные стадии волны экономического развития.

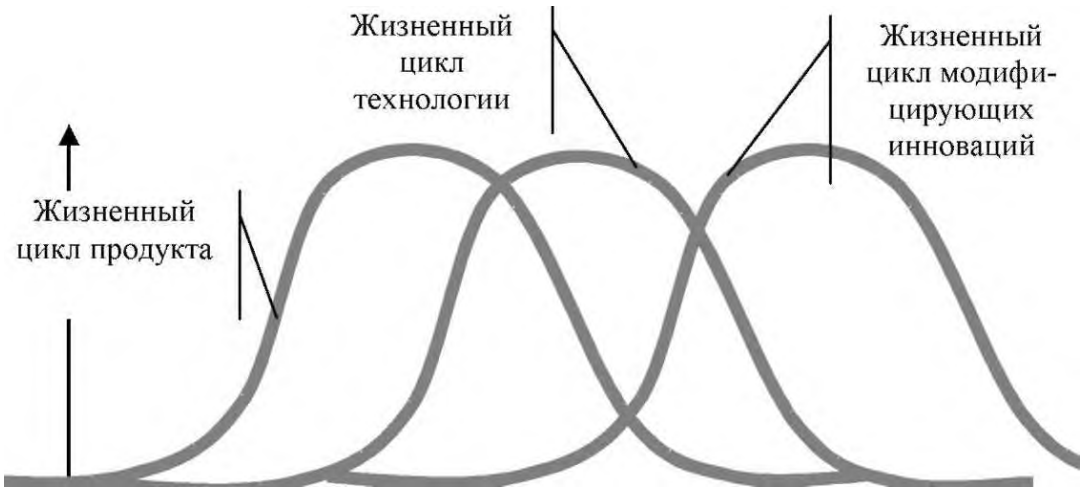


Задание 2.

В какой последовательности, как правило, сменяют друг друга жизненные циклы технологии, продукта и модифицирующих инноваций? Определите их последовательность на рисунке.



Решение.



Задание 3.

Охарактеризуйте особенности длинных, средних и коротких циклов динамики экономического развития страны, указав: среднюю продолжительность; причины возникновения; характер проявления.

Решение.

	Короткие циклы	Средние циклы	Длинные циклы
Средняя продолжительность	3 - 3,5 года	7 - 11 лет	48 - 55 лет
Причины возникновения	Зависят от конъюнктуры, динамики спроса	Повышательная волна среднего цикла связана с реновацией капитала, с локальными изменениями в производительных силах.	Повышательная волна большого цикла связана с обновлением и расширением основного капитала, с радикальными изменениями в производительных силах.

Характер проявления	1-й год - прогрессивные потребители; 2-й год - массовые потребители (мода); 3-й год - консервативные потребители	Стабилизируется потребность в накопленном капитале, в частности, на смену активной части основных фондов	Растет потребность в накопленном капитале, в частности, на смену пассивной части основных фондов

Задание 4.

Проведите анализ существенных различий между наступательными и оборонительными инновационными стратегиями. В таблице приводится перечень основных характеристик стратегий, который следует дополнить собственными формулировками.

Различия наступательных и оборонительных инновационных стратегий

Характеристики стратегий	**Стратегии**	
	наступательные	**оборонительные**
Главная стратегическая цель		
Положение на рынке товаров		
Условия осуществления		
Виды стратегий		
Затраты на НИОКР		
Основные риски		
Требования к персоналу …		

Задание 5.

На производственном предприятии имеются следующие плановые данные о величине переменных издержек на единицу продукта А на ближайшие 5 лет.

Год	Объем производства и реализации (Q), шт.	Средние переменные издержки (AVC), руб.
1	40000	40
2	45000	42
3	50000	44
4	40000	46
5	30000	48

В настоящее время рассматривается вопрос о приобретении оборудования для реализации инновационной технологии, с помощью которой можно сократить уровень средних переменных издержек на 20% при сохранении постоянных затрат на прежнем уровне. Закупочная стоимость оборудования составляет 1900 тыс. руб., а ликвидационная стоимость через 5 лет эксплуатации, по оценкам экспертов, составит 90 тыс. руб. Определите целесообразность реализации инновационного проекта.

Задание 6.

На производственном предприятии имеются следующие плановые данные о величине переменных издержек на единицу продукта А на ближайшие 4 года.

Год	Объем производства и реализации (Q), шт.	Средние переменные издержки (AVC), руб.
1	20000	20
2	25000	22
3	30000	24
4	40000	46

В настоящее время рассматривается вопрос о приобретении оборудования для реализации инновационной технологии, с помощью которой можно сократить уровень средних переменных издержек на 20% при сохранении постоянных затрат на прежнем уровне. Закупочная стоимость оборудования составляет 1900 тыс. руб., а ликвидационная стоимость через 5 лет эксплуатации, по оценкам экспертов, составит 90 тыс. руб. Определите целесообразность реализации инновационного проекта.

Задание 7.

Для реализации инновационной технологии организации необходимо приобрети технологическую линию общей стоимостью 12 млн рублей. Текущие затраты на реализацию данной технологии составляют 2,8 млн в год. Цена за единицу инновационной продукции 2500 рублей. Предполагаемый уровень доходности реализации инновационной технологии 14%. Обоснуйте целесообразность реализации инновационной технологии.

Задание 8.

Определить плановую численность сотрудников организации, а также относительную экономию численности персонала при внедрении новой инновационной технологии на основе следующих данных. Объем производства товарной продукции в базисном году составил 1,5 млрд. ден. ед. Планируемый рост объема производства — 2%. Выработка на одного работающего в базисном году составила 75 млн. ден. ед. /чел. Планируемый рост производительности труда- 5%.

Задание 9.

Определить плановую численность сотрудников организации, а также относительную экономию численности персонала при внедрении новой инновационной технологии на основе следующих данных. Объем производства товарной продукции в базисном году составил 2 млрд. ден. ед. Планируемый рост объема производства — 4%. Выработка на одного работающего в базисном году составила 85 млн. ден. ед. /чел. Планируемый рост производительности труда- 5%.

Задание 10.

В рамках реализации инновационной технологии на предприятии устанавливают новую технологическую линию. Количество единиц оборудования 20. Норма времени на 1 изд равна 0,5 ч.Предприятие работает в 2 смены, продолжительность смены 8 часов . Число нерабочих дней в году 107, регламентируемые простои 3% от режимного, коэффициент использования 0,85. Определите производственную мощность и объем выпуска.

Задание 11.

Мощность оборудования, выпускавшегося в базовом периоде, составляла 120 ед. в сутки, а его вес 400 кг. Планируется выпуск инновационной модели оборудования

мощностью 150 единиц в сутки, вес по сравнению с базовой моделью увеличивается на 10%. Определите эффективность инновационной разработки на основе показателя материалоёмкости модели.

Задание 12.

Мощность оборудования, выпускавшегося в базовом периоде, составляла 140 ед. в сутки, а его вес 200 кг. Планируется выпуск инновационной модели оборудования мощностью 180 единиц в сутки, вес по сравнению с базовой моделью увеличивается на 10%. Определите эффективность инновационной разработки на основе показателя материалоёмкости модели.

Шкала оценивания устных ответов на зачете по дисциплине

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	(5+)	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации
		Личностные качества	Ярко выражены
	(5)	Знания по всем вопросам темы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы
		Личностные качества	Выраженные профессионально-личностные качества
	(5-)	Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы
		Личностные качества	Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами
Базовый (средний)	(4+)	Знания по всем разделам темы	Систематизированные и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы
		Личностные качества	Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
	(4)	Знания в объеме темы	Достаточно полные и систематизированные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
	(4-)	Знания в объеме темы	Достаточные
		Профессиональные умения	

			Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минимальный (низкий)	(3+)	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания
	(3)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Недостаточно полный объем Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий
	(3-)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Фрагментарные знания Низкий уровень культуры исполнения заданий
	(2)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания результатов тестирования и практикоориентированных заданий

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
(5) – «отлично»	80-100 %
(4) – «хорошо»	65-79%
(3) – «удовлетворительно»	50-64%
(2) – «неудовлетворительно»	Менее 50%

4.4. Методические материалы

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Зачет с оценкой является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

–оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

-текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточнаяаттестация студентов –оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи зачета с оценкой. К зачету допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации –задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5. Методические материалы для освоения дисциплины

Основными формами обучения студентов являются лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

При изучении дисциплины используются следующие формы работы:

1.Лекции, на которых рассматриваются основные теоретические вопросы данной дисциплины. Посещаемость лекций входит в балльную оценку по дисциплине и контролируется преподавателем.

2. Практические занятия, на которых проводится опрос по теоретическим вопросам изучаемых тем, разбираются проблемные ситуации, решаются задачи. Посещаемость практических занятий входит в балльную оценку по дисциплине.

При подготовке к практическому занятию следует:

- использовать рекомендованные преподавателями учебники и учебные пособия - для закрепления теоретического материала;

- разобрать, совместно с другими студентами, обсудить вопросы по теме занятия.

За работу на практическом занятии, исходя из продемонстрированных знаний, умений и навыков, студенты могут набрать определенное количество баллов.

Практические занятия являются существенной составляющей учебного процесса.

Практические занятия призваны обеспечить углубленное изучение курса, привить

обучающимся навыки самостоятельного решения практических заданий и анализа учебной информации, сформировать и развить у студентов научное мышление, умение активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать свое мнение.

Цель занятий состоит в уяснении, усвоении и закреплении студентами теоретических знаний. На практических занятиях студенты учатся творчески мыслить, аргументировать и отстаивать свою позицию, правильно и доходчиво излагать свои мысли перед аудиторией, овладевать культурой речи.

В ходе практического занятия, в первую очередь, студенты обсуждают теоретические вопросы. Затем учащиеся сообщают варианты выполненных заданий самостоятельной работы

Выступление на занятии должно удовлетворять следующим требованиям:

1) четкое изложение теории рассматриваемого вопроса, анализ его основных положений;

2) выдвигаемые теоретические положения должны подкрепляться практическими примерами;

3) завершать ответ должны собственные выводы студента.

Важно, чтобы каждый студент стремился к активному участию в обсуждении проблем и решении задач.

На практическом занятии преподаватель может дать новые дополнительные задачи, которые необходимо решить здесь же, и тем самым проверить, насколько глубоко освоены теоретические вопросы по теме и практический материал.

3. Самостоятельная работа. В самостоятельную работу студентов входит:

- подготовка к практическому занятию (освоение теоретического материала, подготовка самостоятельных работ, проблемные вопросы);

- выполнение заданий преподавателя;

- знакомство с дополнительной литературой и со статистическими данными по изучаемым проблемам.

Самостоятельная работа студентов является неотъемлемой частью процесса обучения, специфическим педагогическим средством организации и управления самостоятельной деятельностью студентов в учебном процессе.

Самостоятельная работа может быть представлена как средство организации самообразования и воспитания самостоятельности как личностного качества. Как явление самовоспитания и самообразования самостоятельная работа студентов обеспечивается комплексом профессиональных умений студентов, в частности умением осуществлять планирование деятельности, искать ответ на непонятное, неясное, рационально организовывать свое рабочее место и время.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений.

Самостоятельная работа выполняет ряд функций:

- развивающую;

-информационно-обучающую (аудиторные занятия, не подкрепленные самостоятельной работой, становятся малорезультативными);

- ориентирующую и стимулирующую;

- воспитывающую;

- исследовательскую.

Виды самостоятельной работы, выполняемые в рамках данного курса:

1. Конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;

2. Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературы) и подготовка практических заданий, участие в тематических дискуссиях;

3. Выполнение индивидуальных работ;

4. Решение практических заданий;

5. Моделирование или анализ конкретной ситуации.

Студентам рекомендуется с самого начала освоения данного курса работать с литературой и предлагаемыми заданиями в форме подготовки к очередному аудиторному занятию. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории. Можно отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по данному курсу имеют определенную специфику. При освоении данного курса студент может пользоваться библиотекой вуза.

Задания для самостоятельной подготовки

Тема 1. Введение в инновационное управление.

Задание.

Приведите характеристику лицензионных соглашений различных видов. Заполните таблицу:

Виды лицензионных соглашений на объекты промышленной собственности

Классификационный признак	Виды лицензий	Характеристика лицензий
Объекты промышленной собственности, являющиеся предметом торна	На изобретения	
	На полезную модель	
	На промышленный образец	
	На товарный знак (знак обслуживания)	
	На ноу-хау	
Объем передаваемых прав	Неисключительная (простая)	
	Исключительная	
	Полная	
	Сублицензия	
	Опцион	
Наличие правовой охраны объектов промышленной собственности	Патентные	
	Беспатентные	
	Перекрестные лицензии	
Особенности государственных правовых норм	Добровольная	
	Принудительная	
	Открытая	

Тема 2. Мировые тенденции научно-технологического развития и национальные инновационные системы.

Задание.

Какие технологические уклады характеризуют современный этап развития экономики России? Укажите их отличительные признаки:

1. Период доминирования;

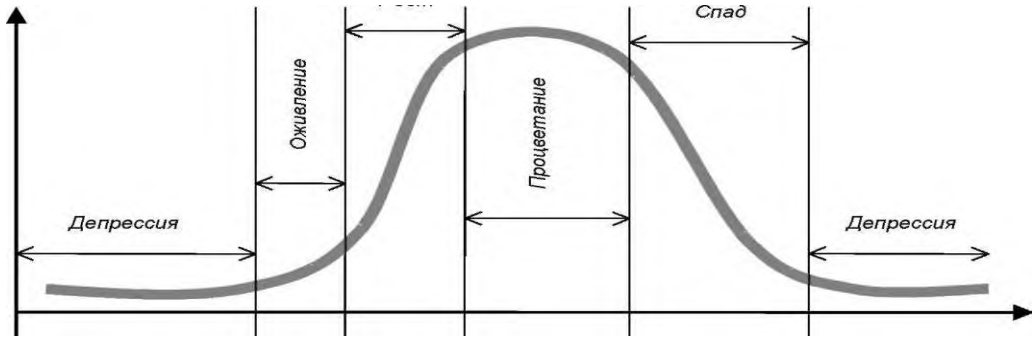
2. Ядро технологического уклада;

3. Ведущая промышленность;

4. Прогрессивное направление развития промышленности;
5. Прогрессивные черты машиностроения;
6. Развитие транспорта;
7. Прогресс в конструкционных материалах;
8. Первичный энергоноситель;
9. Ключевой фактор;
10.Формирующееся ядро нового уклада;
11.Основные экономические институты;
12.Организация инновационной активности в странах-лидерах.

Для ответа используйте следующие дидактические единицы:

- *Авиация. Трубопроводы*
- *Автомобиле- и тракторостроение*
- *Автомобилестроение. Органическая химия. Цветная металлургия. Добыча и перегонка нефти*
- *Автомобильный транспорт*
- *Биотехнология. Космическая техника. Тонкие химические технологии*
- *Горизонтальная интеграция НИОКР. Вычислительные сети и совместные исследования. Государственная поддержка новых технологий и университетско-*



промышленное сотрудничество. Новые формы собственности для программного продукта и биотехнологий

- *Двигатель внутреннего сгорания. Нефтехимия*
- *Конструкционные материалы*
- *Международная интеграция мелких и средних фирм на основе информационных технологий. Интеграция производства и сбыта*
- *Микроэлектронные компоненты. Атомная энергетика*
- *Научно-исследовательские отделы на предприятиях. Государственное субсидирование военных НИОКР. Вовлечение государства в гражданские НИОКР. Развитие высшего и профессионального образования. Передача технологии посредством лицензий и инвестиций*
- *Нефть*
- *Обрабатывающие центры, гибкие производственные системы*
- *Оптоволоконная техника. Телекоммуникации*
- *Пластмассы. Цветные металлы*
- *Природный газ*
- *Радары. Строительство трубопроводов. Авиапромышленность. Добыча и переработка газа*

• *Слияние фирм. Концентрация производства в картелях и трестах. Господство монополий и олигополий. Концентрация финансового капитала*

• *Создание внутрифирменных научно-исследовательских отделов. Использование ученых и инженеров с университетским образованием в производстве. Национальные институты и лаборатории. Всеобщее начальное образование*

• *Специализированное машиностроение*

• *Сталь*

• *Тепло- и электровозы*

• *Транснациональные корпорации, олигополии на мировом рынке. Вертикальная интеграция*

• *Уголь*

• *Универсальное машиностроение и металлообработка*

• *Химизация производства. Цветная металлургия*

• *Электрификация производства. Прокат стали*

• *Электродвигатель. Сталь*

• *Электронная промышленность, роботостроение*

• *Электротехническое и тяжелое машиностроение*

Тема 3. Инновационное управление на основе стратегического планирования.

Задание.

Выявите возможные проблемы, имеющие место в вашей организации. Предложите перечень изменений в организации для разрешения этих проблем.

Заполните таблицу.

Проблемы в деятельности организации и предложения по изменениям

Сферы деятельности	Формулировка проблем	Предложения по изменениям
Выпуск продукции		
Реализация продукции		
Подготовка новых видов продукции		
Структура организации		
Финансовое состояние организации		
Оперативный менеджмент		
……..		

Тема 4. Основы инновационного управления системой маркетинга предприятия.

Задание.

Проанализируйте жизненный цикл продукта или услуги предприятия. Оценить, какие меры следует предпринять для совершенствования продукта и технологии. Для данного продукта составьте модель Т.Левитта.

На основе определения сущности каждого вида продукта, необходимо заполнить таблицу. В ней приведены некоторые образцы ее заполнения.

Таблица

Характеристика видов продуктов в соответствии с моделью Т.Левитта

Вид про-дукта	Характеристика продукта	Пример	Возможная реакции потребителя	Значение для маркетинга

Родовой продукт	- это базовый, качественно определенный продукт, элементарный набор качественных признаков, делающий вещь вещью, т.е. средством удовлетворения конкретной материальной потребности.	Сталь определенного сорта, звуковоспроизводящая аппаратура, овощи (пример)	«И это вы называете бифштексом?!» (пример)	Определяется самая низкая планка, порог требований к продукту (пример)
сОжидаемый продукт	- включает в себя родовой продукт как минимум плюс все то, что ждет от товара покупатель. В характеристике ожидаемого продукта играет роль ситуативный фактор			
Продукт подкреплением	- предложение клиенту нечто сверх ожидаемого, сверх того, что стало привычным, поражая его воображение каким-либо новшеством.	Дополнительное блюдо в ресторане, за которое не взимается плата (но важен элемент новизны) (пример)		Быстро переходит в разряд родового продукта (пример)
Потенциальный продукт	богатство дополнительных приманок, диверсификация «подкреплений» товаров, может до неузнаваемости изменить ядро родового продукта		«Это не автомобиль, это какой-то холл на колесах!»	

Тема 5. Процесс формирования системы управления финансами предприятия на основе инновационных подходов.

Задание.

Предложите мероприятия по улучшению результатов работы предприятия или организации, где вы работаете. Или, если предприятие находится в кризисном состоянии,

подумайте, какие меры необходимо предпринять, чтобы обеспечить позитивные изменения на предприятии.

Заполните таблицу:

Сферы деятельности на предприятии	Изменения на предприятии	Результаты изменений (фактические или ожидаемые)
Бизнес предприятия: продукт (ассортимент продукции, бренд, ценообразование, продвижение товара и т.д.); отраслевая принадлежность (профиль предприятия)		
Технологическая основа: используемая технология, оборудование, основные способы производства, материалы, потребление энергии и т.д.		
Финансовая сфера: структура капитала и источники финансирования, финансовое планирование, управление пакетом акций и инвестированным портфелем и др.		
Система управления предприятием: организационная структура предприятия, стили руководства, коммуникации, система мотивации и стимулирования и т.п.		
Организационная форма предприятия: форма собственности, юридический статус подразделений и филиалов, формы реорганизации предприятия (слияние, ликвидация и реконструкция) и пр.		
Кадровая политика: прием специалистов, ротация кадров, профессиональное обучение, система поощрения творческого подхода к работе …		

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

6.1.Основная литература[14]

1. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / под общей редакцией Л. П. Гончаренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 487 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7709-7. —

[14] Литература имеется в наличии в библиотеке Московского областного филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/469006.

2. Кудрявцева С.С. Управление национальной инновационной системой в открытой макроэкономике: монография / Кудрявцева С.С., Шинкевич А.И. — Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2019. — 108 с. — ISBN 978-5-7882-2741-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/109610.html. — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

3. Системы управления инновационно-инвестиционной деятельностью промышленных организаций и подготовкой машиностроительного производства: монография / Р.С. Голов [и др.]. — Москва: Дашков и К, 2020. — 448 с. — ISBN 978-5-394-03493-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/110962.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

4. Управление инновационной деятельностью: учебник / Т.А. Искяндерова [и др.]. — Москва: Прометей, 2018. — 354 с. — ISBN 978-5-907003-35-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/94565.html. — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

5. Управление инновационными процессами: методическое пособие /. — Сочи: Сочинский государственный университет, 2020. — 48 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/106595.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

6. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 326 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00347-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468791.

6.2. Дополнительная литература

1. Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. А. Алексеев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 259 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03166-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468908.

2. Мкртчян Т.Р. Инновационное обеспечение управления качеством на предприятии: монография / Мкртчян Т.Р. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 112 с. — ISBN 978-5-7937-1547-8. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/103951.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: https://doi.org/10.23682/103951

3. Поникарова А.С. Управление инновационными промышленными рисками наукоемких производств: монография / Поникарова А.С., Зотов М.А. — Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2019. — 168 с. — ISBN 978-5-7882-2634-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/100649.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

4. Серков Л.Н. Управление инновационным развитием предприятия: методическое пособие / Серков Л.Н. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2020. — 111 c. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/101403.html. — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

5. Управление инновационной деятельностью в организации: учебное пособие / А.Л. Лебедев [и др.]. — Москва: Научный консультант, 2018. — 272 c. — ISBN 978-5-6040243-7-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/75487.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Гражданский Кодекс РФ.
2. Налоговый кодекс РФ.

6.4. Интернет-ресурсы

1. http://www.consultant.ru
2. http://www.intelpro.ru
3. http://www.gaap.ru
4. http://e-management.newmail.ru
5. http://www.gks.ru/
6. http://www.minfin.ru

6.5. Иные источники

1. http://prcs.ru/primeri-biznes-proektov/
2. http://www.cfin.ru/business-plan/samples/
3. http://www.inframanager.ru/advantages/success_stories/

Периодические издания[15]

1. Российская газета. Специальный тематический выпуск «Экономика».
2. Журнал «Вопросы экономики».
3. Журнал «Креативная экономика».
4. Журнал «Эксперт».

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

– специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);

– техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет MicrosoftOffice2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций MicrosoftPowerPoint);

– экраном для демонстрации презентаций и фильмов;

– учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования

[15] Периодические издания имеются в наличии в библиотеке Красногорского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Красногорского филиала РАНХиГС.

В учебном процессе используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:

– демонстрационный авторский мультимедийный курс «Деловые коммуникации» в форме презентаций;

– электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (URL: http://www.iprbookshop. ru/); «Юрайт» (URL: https://www.biblio-online.ru/); «Лань» (URL:https://e.lanbook.com/).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Ланьhttp://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт http://www.biblio-online.ru • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин, содержатся в материалах для проведения занятий лекционного и семинарского типа.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

Разделы рабочей программы дисциплины 2,4,5 и 7 дополнить и изложить в следующей редакции:

2.1. Объем дисциплины

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ): лекции, практические занятия, самостоятельная работа с применением ЭО и ДОТ.

2.3. Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	**Формат проведения**
Лекционные занятия	С применением ЭО и ДОТ
Практические занятия	С применением ЭО и ДОТ
Самостоятельная работа	С применением ЭО и ДОТ
Промежуточная аттестация	С применением ЭО и ДОТ
Формы текущего контроля	**Формат проведения**
Тестирование	В системе дистанционного обучения (СДО)
Выполнение практико-ориентированных заданий	В системе дистанционного обучения (СДО)
Эссе	В системе дистанционного обучения (СДО)
Ответ на практическом занятии, участие в дискуссии	В системе дистанционного обучения (СДО)

Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется согласно размещенному регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

С применением ДОТ проводятся тестирования, выполнение практико-ориентированных заданий, консультирование обучающихся. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

− при проведении занятий лекционного типа (с ДОТ): тестирование (ДОТ);

− при проведении занятий семинарского типа (с ДОТ): опрос (видеоконференция в Microsoft Teams, асинхронный режим, синхронный режим, выполнение письменных работ в СДО; преподаватель, реализующий дисциплину, определяет самостоятельно планы семинарских занятий;

− при контроле результатов самостоятельной работы студентов (с ДОТ): эссе / тестирование (ДОТ).

4.1.2. Зачет / экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Зачет / экзамен проводится с использованием электронного обучения с использованием всех возможных средств дистанционного взаимодействия и базы СДО Академии.

4.4. Шкала оценивания.

4.4.1. Шкала оценивания дисциплины

Форма текущего контроля и промежуточной аттестации	**Критерии оценивания**
Практические занятия (ДОТ)	Критерии оценивания по теме занятия и другие виды текущего контроля: правильность и полнота устного и\или письменного ответа согласно плану семинарского занятия, аргументированность позиции, расчетов и т.д. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Тестирование (ДОТ)	Проводится по каждой теме дисциплины либо применяется итогвоое тестирование. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Зачет / экзамен	Критерии оценивания и форма проведения устанавливается разработчиком он-лайн курса

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1. Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям практического (семинарского) типа

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с темой занятия и просмотра размещенных учебных и учебно-методических материалов, привязанных к существующему расписанию занятий и осваивающихся обучающимися в соответствии с этим расписанием, видео-лекций, размещенных в ДОТ. Тщательное продумывание и изучение основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, чтения текстов, выложенных в ДОТ. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

7.1. Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: Лекционные, практические занятия и самостоятельная работа проводятся с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Учебные и учебно-методические материалы размещены в системе дистанционного обучения: https://lms.ranepa.ru. В системе дистанционного обучения https://lms.ranepa.ru. могут быть размещены тексты для использования в рамках практических занятий как с использованием, так и без использования ЭО и ДОТ.

7.2. Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)
Кафедра менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Деловое администрирование
(наименование направления подготовки)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА АДАПТАЦИОННОЙ ДИСЦИПЛИНЫ,
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса
для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов

ФТД.В.ДВ.01.01 Методика самостоятельной работы для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья
(индекс, наименование дисциплины , в соответствии с учебным планом)

МСРИиЛОВЗ
(сокращенное наименование дисциплины)

Магистр
квалификация

по направлению подготовки
38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

очная, заочная
форма обучения

Год набора 2023

Красногорск, 2022 г.

Автор-составитель:
к.психол.н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента Выпряжкина И.Б.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
к.психол.н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента Выпряжкина И.Б.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «*Методика самостоятельной работы для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья»* рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента

(наименование структурного подразделения)

протокол от 01. 08. 2022 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине , соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…… 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……..... 6
3. Содержание и структура дисциплины ……..... 7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине…… 10
5. Методические указания для освоения дисциплины ……... 15
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"……. 16
   6.1. Основная литература……..……...……. 16
   6.2. Дополнительная литература……...……..……. 17
   6.3. Нормативно-правовые документы и иная правовая информация
   6.4. Интернет-ресурсы……..……..... 17
   6.5. Иные источники…….…….……..…….. 17
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы ……...…..…….. 17

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине , соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1 Дисциплина «Методика самостоятельной работы для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

УК- 6/1 – способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы её совершенствования на основе самооценки

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта и профессиональным задачам

Обобщенная трудовая функция	Трудовые функции	Профессиональные задачи	Код этапа	Результаты обучения
Построение интегрированной системы управления рисками[1]	Планирование, координирование и нормативное обеспечение интегрированной комплексной деятельности подразделений по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации Разработка интегрированной системы управления рисками Внедрение и эксплуатация системы интегрированной системы управления рисками Поддержание устойчивого	Организация творческих коллективов для решения экономических и социальных задач и руководство ими; разработка стратегий развития и функционирования предприятий, организаций и их отдельных подразделений; руководство экономическими службами и подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти.	УК-6/1	сформированы знания: способы поиска, хранения, обработки и анализа информации из различных источников и баз данных принципы планирования личного времени способы решения стандартных задач профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры основы делового общения, принципы и методы организации деловой коммуникации на

[1] Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками» утверждён приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30 августа 2018 года № 564н, регистрационный номер 452. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

	функционирования интегрированной системы управления рисками			русском и иностранном языках
Реализация инвестиционного проекта[2]	Управление рисками инвестиционного проекта.			сформированы умения: строить межличностные отношения и работать в группе организовывать внутригрупповое взаимодействие с учетом социально-культурных особенностей, этнических и конфессиональных различий отдельных членов группы самостоятельно организовывать свою деятельность абстрактно мыслить, обобщать, анализировать, воспринимать информацию организовывать справочно-информационную деятельность, логически строить письменную и устную речь
				Студенты также должны овладеть навыками: основами и структурой самостоятельной работы правилами написания рефератов, а также публичного чтения доклада

[2] Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами» утверждён приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 16 апреля 2018 года №239н, регистрационный номер 1135. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина ФТД.В.ДВ.01.01 «Методика самостоятельной работы для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья» - факультативная дисциплина части, учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений, направления подготовки 38.04.01 «Экономика и управление проектами». Дисциплина «Методика самостоятельной работы для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья» изучается в 1 семестре 1 курса.

Общая трудоемкость дисциплины – 1 з.е. (36 часов), из них количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 16, в том числе:

- лекционного типа – 8;
- практического типа – 8.

Количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся – 16. Формой промежуточной аттестации по дисциплине в соответствии с учебным планом является зачет в 1 семестре 1 курса.

Курс «Методика самостоятельной работы для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья» опирается на содержание дисциплин Б1.В.ДВ.08.01/ Б1.В.ДВ.08.02 «Цифровое общество и управление цифровой репутацией»/ «Цифровое общество, введение в искусственный интеллект и разговорные боты». Содержание дисциплины «Методика самостоятельной работы для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья» выступает опорой для следующих курсов: Б1.В.ДВ.07.01/Б1.В.ДВ.07.02 «Правовая среда бизнеса»/ «Правовое обеспечение управления», Б1.В.ДВ.04.01/Б1.В.ДВ.04.02 «Корпоративная социальная ответственность»/ «Формирование команды проекта».

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 2.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Введение. Основы и структура самостоятельной работы студента. Рационализация памяти	4	1		1		2	Д, К, КР
Тема 2	Организация самостоятельной работы студента. Конспектирование устных сообщений, письменных текстов, творческое конспектирование	4	1		1		2	О, КР
Тема 3	Источники информации. Поиск информации. Работа с информацией. Формирование культуры чтения	7	2		1		4	Д, К, Э
Тема 4	Навыки научного исследования. Контрольные и курсовые работы. Реферат	7	2		1		4	О, КР
Тема 5	Доклад. Как его написать и оформить. Подготовка к выступлению с докладом перед аудиторией. Самостоятельная подготовка к зачетам и экзаменам	10	2		4		4	Э, К
Промежуточная аттестация		4						Зачет
Всего:		**36**	**8**		**8**		**16**	

Примечание:

*** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.*

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 1	Введение. Основы и структура самостоятельной работы студента. Рационализация памяти	2					2	Д, К, КР
Тема 2	Организация самостоятельной работы студента. Конспектирование устных сообщений, письменных текстов, творческое конспектирование	4					4	О, КР
Тема 3	Источники информации. Поиск информации. Работа с информацией. Формирование культуры чтения	7	1				6	Д, К, Э
Тема 4	Навыки научного исследования. Контрольные и курсовые работы. Реферат	9	1				8	О, КР
Тема 5	Доклад. Как его написать и оформить. Подготовка к выступлению с докладом перед аудиторией. Самостоятельная подготовка к зачетам и экзаменам	10			2		8	Э, К
Промежуточная аттестация		4						Зачет
Всего:		**36**	**2**		**2**		**28**	

Содержание дисциплины

Тема 1. Введение. Основы и структура самостоятельной работы студента. Рационализация памяти

Основные характеристики самостоятельной работы студентов. Документы, которые ее регулируют. Необходимые условия для организации. самостоятельной работы студента Формы самостоятельной работы. Система регулярного контроля качества выполненной самостоятельной работы. Консультационная помощь. Как устроена память. Виды памяти. Способы и приемы запоминания. Основные принципы при запоминании. Обработка

информации для запоминания. Способы и приемы повторения информации. Причины забывания. Профилактика забывания. Тренировка памяти

Тема 2. Организация самостоятельной работы студента. Конспектирование устных сообщений, письменных текстов, творческое конспектирование

Методика организации самостоятельной работы студентов в соответствии со структурой, характером, особенностями изучаемой дисциплины. Этапы процесса организации самостоятельной работы. График самостоятельной работы для студентов. Понятие конспекта. Типы конспектов. Разновидности конспектирования. Принципы конспектирования устных сообщений (лекций) Правила конспектирования письменных текстов. Техника записи при конспектировании. Творческое конспектирование

Тема 3. Источники информации. Поиск информации. Работа с информацией. Формирование культуры чтения

Документальные источники информации. Характеристики отдельных видов информации. Документальные и литературные источники. Разновидности опубликованных письменных документов Информационный анализ документов. Определение списка необходимой литературы. Организация справочно-информационной деятельности. Библиографический поиск литературных источников Обработка полученной информации. Интернет как один из источников информации. Понятие культуры чтения. Скорость чтения. Его виды. Причины медленного чтения

Тема 4. Навыки научного исследования. Контрольные и курсовые работы. Реферат

Приобретение навыков работы с учебником, первоисточниками и современной научной литературой. Поиск нужной научной информации, ее использование в учебном процессе и научной работе. Как ориентироваться в справочно- библиографическом аппарате библиотеки, а также в информационных системах и базах данных. Контрольная и курсовая работа. Как их подготовить и написать. Правила оформления иллюстраций и таблиц. Список использованной литературы. Его предназначение. Порядок оценки работы. Защита курсовой работы. Реферат и его назначение. Типы рефератов. Рефераты информативные и индикативные. Требования к реферату. Правила написания

Тема 5. Доклад. Как его написать и оформить. Подготовка к выступлению с докладом перед аудиторией. Самостоятельная подготовка к зачетам и экзаменам

Этапы работы над докладом. Составление плана. Оформление цитат и ссылок, списка использованной литературы. Использование в докладе электронных ресурсов. Приложение. Самостоятельная подготовка к выступлению с докладом перед массовой

аудиторией. Как правильно использовать при подготовке к зачетам и экзаменам материала лекций, обязательной и дополнительной литературы, интернет – источников**.**

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

– при проведении занятий лекционного типа: опрос, эссе.

– при проведении занятий практического (семинарского) типа: коллоквиум, диспут.

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме: зачета.

При необходимости предусматривается увеличение времени на подготовку к зачёту, а также предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачёте. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Материалы текущего контроля успеваемости предоставляются в формах, адаптированных к конкретным ограничениям здоровья и восприятия информации обучающихся:

для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла, в печатной форме на языке Брайля.

для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме, в форме электронного документа.

для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены СЗИУ РАНХиГС или могут использоваться собственные технические средства.

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий.

Специальная литература для изучения во время обучения

1. Рэнд А., Атлант расправил плечи, Альпина Паблишер, Москва, 2016, 1364 стр.
2. Морита А., Sony. Сделано в Японии, Альпина Паблишер, Москва, 2014, 288 стр.

3. Вассерман Н., Главная книга основателя бизнеса, Альпина Паблишер, 2014, 364 стр.
4. Маск И., Никогда не сдамся, Олимп-Бизнес, Москва, 2015, 200 стр.
5. Шей Т., Доставляя счастье. От нуля до миллиарда, Манн, Иванов и Фербер, 2015, 304 стр.
6. Журнал «Forbes», изд-во The Forbes, США
7. Журнал «Harvard Business Review», изд-во Harvard Business School Publishing, США
8. Журнал «The Economist», изд-во The Economist Group, Великобритания
9. Журнал «Генеральный директор», изд-во Генеральный директор, Москва
10. Журнал «Экономическая политика», изд-во АНО «Редакция журнала „Экономическая политика"», Москва.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены или могут использоваться собственные технические средства;

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий.

Инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме, в письменной форме на языке Брайля, устно с использованием услуг сурдопереводчика).

Доступная форма предоставления заданий оценочных средств: в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом, в печатной форме шрифтом Брайля, в форме электронного документа, задания зачитываются ассистентом, задания предоставляются с использованием сурдоперевода).

Доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, письменно на языке Брайля, с использованием услуг ассистента, устно).

При необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Вопросы к промежуточной аттестации

1. Основные характеристики самостоятельной работы студентов.
2. Формы самостоятельной работы.
3. Система регулярного контроля качества выполненной самостоятельной работы.
4. Виды памяти.
5. Способы и приемы запоминания.
6. Основные принципы при запоминании.
7. Обработка информации для запоминания.

8. Способы и приемы повторения информации.
9. Этапы процесса организации самостоятельной работы.
10. График самостоятельной работы для студентов.
11. Понятие конспекта.
12. Типы конспектов.
13. Разновидности конспектирования.
14. Правила конспектирования письменных текстов.
15. Техника записи при конспектировании.
16. Творческое конспектирование.
17. Документальные источники информации.
18. Характеристики отдельных видов информации.
19. Организация справочно-информационной деятельности.
20. Библиографический поиск литературных источников.
21. Обработка полученной информации.
22. Интернет как один из источников информации.
23. Понятие культуры чтения.
24. Скорость чтения. Его виды.
25. Причины медленного чтения.
26. Как ориентироваться в справочно-библиографическом аппарате библиотеки, а также в информационных системах и базах данных.
27. Контрольная и курсовая работа.
28. Правила оформления иллюстраций и таблиц.
29. Список использованной литературы. Его предназначение.
30. Порядок оценки работы.
31. Защита курсовой работы.
32. Реферат и его назначение.
33. Типы рефератов.
34. Требования к реферату. Правила написания.
35. Этапы работы над докладом.
36. Составление плана.
37. Оформление цитат и ссылок, списка использованной литературы.
38. Самостоятельная подготовка к выступлению с докладом перед массовой аудиторией.
39. Понятие и структура мировоззрения.
40. Обыденный и теоретический уровень мировоззрения.
41. Структура философского знания.

5. **Шкала оценивания**

Шкала оценивания устных ответов на зачете и семинарских занятиях

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	(5+)	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации
		Личностные качества	Ярко выражены
	(5)	Знания по всем вопросам темы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы
		Личностные качества	Выраженные профессионально-личностные качества
	(5-)	Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы
		Личностные качества	Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами
Базовый (средний)	(4+)	Знания по всем разделам темы	Систематизированные и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно решать научные и

		Личностные качества	профессиональные задачи в рамках темы Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
	(4)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточно полные и систематизированные Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
	(4-)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточные Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минимальный (низкий)	(3+)	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания
	(3)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Недостаточно полный объем Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий
	(3-)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Фрагментарные знания Низкий уровень культуры исполнения заданий
Не компетентен	(2)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания умения выполнять практические задания

Баллы	Критерии
(5)	-алгоритм выполнения в общем виде определен правильно, -соблюдены все рекомендации по оформлению и выполнению задания
(4)	-задание выполнено не в общем виде, хотя соответствует алгоритму, но не соблюдены все требования по оформлению и выполнению задания
(3)	- выполнение задания не доведено до конца, хотя и выбрано правильное направление, есть неточности
(2)	-отсутствуют соответствия алгоритму, понимание сути задания

Шкала оценивания реферата

Баллы	Критерии
(5)	выполнены все требования к написанию и защите доклада (реферата): обозначена проблема и обоснована ее актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.
(4)	основные требования к докладу (реферату) и его защите выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем доклада (реферата); имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.
(3)	имеются существенные отступления от требований. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании доклада (реферата) или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.
(2)	тема доклада (реферата) не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

5. Методические указания для освоения дисциплины

С целью максимального вовлечения студентов в процесс обучения активизируется их участие не только при работе в аудитории, но и во время самостоятельной работы. Главная цель – научить студента самостоятельно системно мыслить, повысить личную и коллективную ответственность за заданное поручение, качественно выполнять рефераты, контрольные задания, курсовые, в том числе командные (групповые) работы, работать в команде, принимать решения, презентовать и успешно комментировать результаты выполненной работы.

Самостоятельная работа необходима для углубленного основания изучаемого материала, источников и литературы, развития навыков и способности работать с аналитическими материалами, а также чтения большого объема художественной и профессиональной литературы, рекомендованной Факультетом.

Вопросы для самопроверки

1. Какие формы самостоятельной работы студентов используют?
2. Какие существуют виды памяти? Приведите примеры.
3. В чем заключается профилактика забывания?
4. Каковы условия для организации самостоятельной работы?
5. В чем состоит принцип системы регулярного контроля качества выполненной самостоятельной работы?
6. В чем заключается обработка информации для запоминания?
7. Каковы основные этапы процесса организации самостоятельной работы?
8. Какие существуют типы конспектов?
9. В чем заключаются правила конспектирования письменных текстов?
10. Какие существуют разновидности конспектирования?
11. В чем смысл принципов конспектирования устных сообщений (лекций)?
12. Какие существуют документальные источники информации?
13. В чем суть понятия скорости чтения? Назовите параметры.
14. Как осуществляется библиографический поиск литературных источников?
15. В чем, по вашему мнению, причины медленного чтения?
16. В чем особенности Интернета как одного из источников информации?
17. Какие вы приобрели навыки работы с учебником, первоисточниками и современной научной литературой?
18. В чем состоят правила оформления иллюстраций и таблиц?
19. Каково предназначение списка использованной литературы?
20. Какие требования предъявляют к реферату и правилам его написания?
21. В чем заключаются этапы работы над докладом?

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

a. Основная литература.

1. Гаджиева П.Д., Организация самостоятельной работы студентов как психолого-педагогическая проблема, Уфа: ООО «Аэтерна», 2016
2. Егорова Э.В., Организация самостоятельной работы студентов в высшей школе как средство формирования компетенций, Уфа: ООО «Омега сайнс», 2016
3. Ковалева М.А., Азарченков А.А., Зимин С.Н., Прогнозирование уровня подготовленности студентов на основе анализа результатов самостоятельной подготовки, Новосибирск: «Центр развития научного сотрудничеств», 2016
4. Коновалова Т.В., Финансы и кредит. Организация самостоятельной работы студентов,

М.: Финансы и статистика, 2014

6.2. Дополнительная литература.

1. Даутова О.Б., Организация самостоятельной работы студентов высшей школы, СПб.: Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена, 2011

2. Ильичева Л.Е., Самостоятельная работа студентов. Методические рекомендации: учебно-методическое пособие, М.: РГСУ, 2012

3. Юшко Г.Н., Организация самостоятельной работы в кредитно-рейтинговой системе обучения, Ростов-на-Дону: Южный Федеральный институт, 2011

6.3. Нормативно-правовые документы и иная правовая информация

Не предусмотрены.

6.4. Интернет-ресурсы.

Не предусмотрены.

6.5. Иные источники.

Не предусмотрены.

Доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося инвалида или обучающегося с ограниченными возможностями здоровья обеспечен предоставлением ему не менее чем одного учебного, методического печатного и/или электронного издания по адаптационной дисциплине (включая электронные базы периодических изданий), в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для обучающихся с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла;
- в печатной форме шрифтом Брайля.

Для обучающихся с нарушениями слуха:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Обучающиеся обеспечиваются следующими информационными средствами обучения: электронные учебники, учебные фильмы по тематике дисциплины, презентации, интерактивные учебные и наглядные пособия, технические средства предъявления информации (многофункциональный мультимедийный комплекс в лекционной аудитории) и контроля знаний (тестовые системы). Обучающимся предоставляется доступ к ЭБС «Айбукс», справочной системе ИНТЕГРУМ.

В программное обеспечение для обучающихся с нарушениями зрения входят:

MAGiC (программа для экранного чтения и увеличения)

JAWSforWindows (программа для чтения с экрана компьютера).

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения лекционных занятий курса «Методика самостоятельной работы для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья» необходим компьютерный проектор, а также учебная платформа (типа Eliademy.com) для рассылки материалов и сбора результатов самостоятельной подготовки студентов. Для проведения лабораторных необходимы аудитории, оборудованные проектором и компьютером с выходом в Интернет.

Обеспечивается возможность беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, при отсутствии лифтов аудитория располагается на первом этаже, наличие специальных кресел и других приспособлений).

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов с разными видами ограничений здоровья:

- с нарушениями зрения:
Принтер Брайля braille embosser everest-dv4
Электронный ручной видеоувелечитель САНЭД
Дисплей Брайля Focus 40 Blue
Устройство для сканирования и чтения с камерой SARACE

- с нарушениями слуха:
Средства беспроводной передачи звука (FM-системы);
Акустический усилитель и колонки;
Тифлофлешплееры, радиоклассы.

- с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
Компьютерная техника со специальным программным обеспечением;
Альтернативные устройства ввода информации;
Другие технические средства приема-передачи учебной информации в доступных формах для студентов с нарушениями опорно-двигательного аппарата.

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт http://www.biblio-online.ru • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам

дисциплин, содержатся в материалах для проведения занятий лекционного и семинарского типа.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

Разделы рабочей программы дисциплины 2,4,5 и 7 дополнить и изложить в следующей редакции:

2.1. Объем дисциплины

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ): лекции, практические занятия, самостоятельная работа с применением ЭО и ДОТ.

2.3. Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	**Формат проведения**
Лекционные занятия	С применением ЭО и ДОТ
Практические занятия	С применением ЭО и ДОТ
Самостоятельная работа	С применением ЭО и ДОТ
Промежуточная аттестация	С применением ЭО и ДОТ
Формы текущего контроля	**Формат проведения**
Тестирование	В системе дистанционного обучения (СДО)
Выполнение практико-ориентированных заданий	В системе дистанционного обучения (СДО)
Эссе	В системе дистанционного обучения (СДО)
Ответ на практическом занятии, участие в дискуссии	В системе дистанционного обучения (СДО)

Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется согласно размещенному регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

С применением ДОТ проводятся тестирования, выполнение практико-ориентированных заданий, консультирование обучающихся. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

− при проведении занятий лекционного типа (с ДОТ): тестирование (ДОТ);

− при проведении занятий семинарского типа (с ДОТ): опрос (видеоконференция в Microsoft Teams, асинхронный режим, синхронный режим, выполнение письменных работ в СДО; преподаватель, реализующий дисциплину, определяет самостоятельно планы семинарских занятий;

− при контроле результатов самостоятельной работы студентов (с ДОТ): эссе / тестирование (ДОТ);.

4.1.2. Зачет / экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Зачет / экзамен проводится с использованием электронного обучения с использованием всех возможных средств дистанционного взаимодействия и базы СДО Академии.

4.4. Шкала оценивания.

4.4.1. Шкала оценивания дисциплины

Форма текущего контроля и промежуточной аттестации	**Критерии оценивания**
Практические занятия (ДОТ)	Критерии оценивания по теме занятия и другие виды текущего контроля: правильность и полнота устного и\или письменного ответа согласно плану семинарского занятия, аргументированность позиции, расчетов и т.д. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Тестирование (ДОТ)	Проводится по каждой теме дисциплины либо применяется итогвое тестирование. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Зачет / экзамен	Критерии оценивания и форма проведения устанавливается разработчиком он-лайн курса

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1. Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям практического (семинарского) типа

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с темой занятия и просмотра размещенных учебных и учебно-методических материалов, привязанных к существующему расписанию занятий и осваивающихся обучающимися в соответствии с этим расписанием, видео-лекций, размещенных в ДОТ. Тщательное продумывание и изучение основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, чтения текстов, выложенных в ДОТ. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

7.1. Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: Лекционные, практические занятия и самостоятельная работа проводятся с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Учебные и учебно-методические материалы размещены в системе дистанционного обучения: https://lms.ranepa.ru. В системе дистанционного обучения https://lms.ranepa.ru. могут быть размещены тексты для использования в рамках практических занятий как с использованием, так и без использования ЭО и ДОТ.

7.2. Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)
Кафедра менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
Деловое администрирование
(наименование направления подготовки)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА АДАПТАЦИОННОЙ ДИСЦИПЛИНЫ,
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса
для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов

ФТД.В.ДВ.01.02 Лидерство и профессиональное развитие лиц с ограниченными возможностями здоровья
(индекс и наименование дисциплины , в соответствии с учебным планом)

ЛиПР лиц с ОВЗ
(сокращенное наименование дисциплины)

Магистр
квалификация

по направлению подготовки
38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

очная, заочная
формы обучения

Год набора 2023

Красногорск, 2022 г.

Автор-составитель:
к.психол.н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента Выпряжкина И.Б.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
к.психол.н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента Выпряжкина И.Б.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «*Лидерство и профессиональное развитие лиц с ограниченными возможностями здоровья»* рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента

(наименование структурного подразделения)

протокол от 01. 08. 2022 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине , соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……..4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы…….....5
3. Содержание и структура дисциплины ……6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине ……..7
5. Методические указания для освоения дисциплины ….....35
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»…….. …..41
   6.1. Основная литература……...……..41
   6.2. Дополнительная литература…… 41
   6.3. Нормативно- правовые документы и иная правовая информация…….……41
   6.4. Интернет-ресурсы……..…..…… ..41
   6.5. Глоссарий (словарь терминов)……... .41
7. Материально-техническая база, информационное обеспечение дисциплины …39
   Материально-техническая база, программное обеспечение дисциплины …программное обеспечение и информационные справочные системы ……41

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина «Лидерство и профессиональное развитие лиц с ограниченными возможностями здоровья» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

- УК- 6/1 – способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы её совершенствования на основе самооценки.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта и профессиональным задачам

Обобщенная трудовая функция	Трудовые функции	Профессиональные задачи	Код этапа	Результаты обучения
Построение интегрированной системы управления рисками[1]	Планирование, координирование и нормативное обеспечение интегрированной комплексной деятельности подразделений по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации Разработка интегрированной системы управления рисками Внедрение и эксплуатация системы интегрированной системы управления рисками Поддержание устойчивого функционирования интегрированной системы	Организация творческих коллективов для решения экономических и социальных задач и руководство ими; разработка стратегий развития и функционирования предприятий, организаций и их отдельных подразделений; руководство экономическими службами и подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти.	УК-6/1	На уровне знаний - современные методы управления проектом в сфере профессиональной деятельности На уровне умений - определять риски, проводить исследование с использованием современных инновационных технологий На уровне навыков – практическое применение современных методов управления проектом

[1] Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками» утверждён приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30 августа 2018 года № 564н, регистрационный номер 452. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

Реализация инвестиционного проекта[2]	управления рисками Управление рисками инвестиционного проекта.			

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина «Лидерство и профессиональное развитие лиц с ограниченными возможностями здоровья» изучается в адаптационной ОП ВО «Экономики» (магистр) направленности «Экономика и управление проектами» - факультативная дисциплина части учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений, направления подготовки 38.04.01 «Экономика и управление проектами».

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области моделирования экономических процессов, а также навыков в области управления проектами.

Дисциплина «Лидерство и профессиональное развитие лиц с ограниченными возможностями здоровья» опирается на содержание дисциплин Б1.В.ДВ.08.01/ Б1.В.ДВ.08.02 «Цифровое общество и управление цифровой репутацией»/ «Цифровое общество, введение в искусственный интеллект и разговорные боты». Содержание дисциплины «Лидерство и профессиональное развитие лиц с ограниченными возможностями здоровья» выступает опорой для следующих курсов: Б1.В.ДВ.07.01/Б1.В.ДВ.07.02 «Правовая среда бизнеса»/ «Правовое обеспечение управления», Б1.В.ДВ.04.01/Б1.В.ДВ.04.02 «Корпоративная социальная ответственность»/ «Формирование команды проекта».

На дисциплину «Лидерство и профессиональное развитие лиц с ограниченными возможностями здоровья» в соответствии с учебным планом отведено 36 часов, из них: на контактную работу с преподавателем выделено 16 часов (8 ч.-лекции, 8 ч.-семинарские занятия) и на самостоятельную работу обучающихся – 16 часов. Форма промежуточной аттестации по дисциплине «Лидерство и профессиональное развитие лиц с ограниченными возможностями здоровья» в соответствии с учебным планом –зачет.

[2] Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами» утверждён приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 16 апреля 2018 года №239н, регистрационный номер 1135. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

3.Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Человек и профессия в системе научных знаний о труде.	8	2		2		4	О, Т
Тема 2	Система профессионального отбора лиц с ОВЗ.	8	2		2		4	О, Т
Тема 3	Понятие о работоспособности лиц с ОВЗ.	8	2		2		4	О, Т, Р
Тема 4	Развитие лидерских способностей и навыков.	8	2		2		4	О, Т, З
Промежуточная аттестация		4						Зачет
Всего:		**36**	**8**		**8**		**16**	

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), практико-ориентированные задания (З), реферат (Р)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 1	Человек и профессия в системе научных знаний о труде.	7					7	О, Т
Тема 2	Система профессионального отбора лиц с ОВЗ.	7					7	О, Т
Тема 3	Понятие о работоспособности лиц с ОВЗ.	8	1				7	О, Т, Р
Тема 4	Развитие лидерских способностей и навыков.	8	1		2		7	О, Т, З
Промежуточная аттестация		4						Зачет
Всего:		**36**	**2**		**2**		**28**	

Содержание дисциплины

Тема 1. Человек и профессия в системе научных знаний о труде.

Задачи и методы курса. Теоретические подходы к вопросам лидерства и особенностям профессионального развития лиц с ОВЗ. Предмет лидерства и профессионального развития лиц с ОВЗ. Системный подход. Понятие о профессии, классификация, типология профессий.

Тема 2. Система профессионального отбора лиц с ОВЗ.

Психофизиология профессионального отбора и профессиональной пригодности лиц с ограниченным развитием здоровья. Профессиональные требования к качествам человека. Квалификационный профиль.

Тема 3. Понятие о работоспособности лиц с ОВЗ.

Функциональные состояния. Стадии работоспособности. Методы поддержания работоспособности.

Тема 4. Развитие лидерских способностей и навыков.

Компоненты в системе лидерства. Стратегии формирования слаженного коллектива. Способы поддержания позитивного морально-психологического климата.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Лидерство и профессиональное развитие лиц с ограниченными возможностями здоровья» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа.
- При проведении занятий семинарского типа: вопросы, задачи, презентации рефератов (докладов), тесты.

Для текущего контроля успеваемости в качестве способов оценки компетенций, в формировании которых участвует адаптационная дисциплина, целесообразно использование метода анализа конкретных ситуаций, тестирования и экспертных оценок, анализ результатов самостоятельных и контрольных работ, а также балльно-рейтинговой системы. При текущей аттестации качества усвоения знаний и умений студентов учитываются также посещение и активное участие на лекциях, активность работы на семинарских занятиях, на консультациях; качество выполнения домашних заданий и заданий для самостоятельной работы; успешное выполнение работ с электронными источниками; качество презентационных докладов и проектов.

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

При необходимости предусматривается увеличение времени на подготовку к зачёту, а также предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачёте. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

Материалы текущего контроля успеваемости

Материалы текущего контроля успеваемости предоставляются в формах, адаптированных к конкретным ограничениям здоровья и восприятия информации обучающихся:

для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла, в печатной форме на языке Брайля.

для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме, в форме электронного документа.

для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических

средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены СЗИУ РАНХиГС или могут использоваться собственные технические средства.

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий.

Задание для текущего контроля и проведения промежуточной аттестации должны быть направлены на оценивание:

1. уровня освоения теоретических понятий, научных основ профессиональной деятельности;

2. степени готовности обучающегося применять теоретические знания и профессионально значимую информацию, сформированности когнитивных умений.

3. приобретенных умений, профессионально значимых для профессиональной деятельности.

Задания для оценивания когнитивных умений (знаний) должны предусматривать необходимость проведения интеллектуальных действий аттестуемыми:

– по дифференциации информации на взаимозависимые части, выявлению взаимосвязей между ними и т.п.;

– по интерпретации и творческому усвоению информации из разных источников, ее системного структурирования;

– по выявлению значения предмета учебной дисциплины для достижения конкретной цели, на основе проникновения в суть общественных явлений и процессов;

– по комплексному использованию интеллектуальных инструментов учебной дисциплины для решения учебных и практических проблем.

При составлении заданий необходимо иметь в виду, что они должны носить практико-ориентированный комплексный характер, быть направлены на формирование и закрепление профессиональных компетенций. Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучаемых и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, тестов, проверкой конспектов лекций, периодическим опросом слушателей на занятиях.

Формы, методы и периодичность текущего контроля определяет преподаватель. Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Промежуточная аттестация по дисциплине «Лидерство и профессиональное развитие лиц с ограниченными возможностями здоровья» проводится в форме зачета. На зачете оценивается уровень освоения дисциплины и степень сформированности компетенции ПК-6.

При текущем и промежуточном контроле уровень освоения учебной дисциплины и степень сформированности компетенции определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»:

«ОТЛИЧНО» – обучаемый показывает высокий интеллектуальный и общекультурный уровень, глубокое и всестороннее знание предмета, целостное представление о системе знания, владеет методологией теоретических и экспериментальных исследований в области инвестиций, компетентно определяет их значение для обеспечения деятельности правовой сферы общества, аргументировано и логично излагает материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных общественных явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«ХОРОШО» – обучаемый показывает свой интеллектуальный и общекультурный уровень, твердо знает предмет учебной дисциплины, имеет общее представление о системе знания, его философской и правовой областей, о методологии теоретических и экспериментальных исследований в области инвестиций, логично излагает изученный материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных общественных

явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – обучаемый показывает свой общекультурный уровень, в основном знает предмет учебной дисциплины, имеет определенное представление о ее философской и правовой областях, об актуальных проблемах общества, фрагментарно излагает изученный материал и ситуативно увязывает с предстоящей профессиональной деятельностью.

«НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – степень освоения учебной дисциплины обучаемым не соответствует критериям, предъявляемым к оценке «удовлетворительно».

Тест к теме 1	
№ 1	Тип: один из многих
Электроэнцефалография представляет собой:	
Ответы	**Правильный**
1. регистрацию колебаний электрических потенциалов мозга с поверхности черепа.	+
2. регистрацию магнитных полей, созданных электрическими токами, сопровождающими активность нейронов.	
3. регистрацию суммарных колебаний потенциалов, возникающих как компонент процесса возбуждения в области нервномышечных соединений и мышечных волокнах.	
№ 2	Тип: один из многих
Системообразующим фактором в теории функциональных систем является:	
Ответы	**Правильный**
1. Мотивационное возбуждение	
2. Афферентный синтез	
3. Результат, как полезный приспособительный эффект в соотношении «организм-среда»	+
№ 3	Тип: один из многих
Теорию функциональных систем разработал:	
Ответы	**Правильный**
1. П.К.Анохин	+
2. И.П.Павлов	
3. В.М.Русалов	
№ 4	Тип: один из многих

Вязкость или гибкость мышления, способность переключаться с одного вида деятельности на другой, стремление к разнообразию - это:	
Ответы	**Правильный**
1. Предметная пластичность	+
2. Социальная эргичность	
3. Предметная эмоциональность	
№ 5	Тип: один из многих
И.П.Павлов выделил следующие свойства нервных процессов:	
Ответы	**Правильный**
1. Эргичность, пластичность, темп	
2. Сила, подвижность, равновесие	+
3. Динамичность, подвижность, лабильность	
№ 6	Тип: один из многих
Люди со слабой нервной системой легче справляются:	
Ответы	**Правильный**
1. С работой в экстремальных условиях	
2. С монотонной работой	+
3. С работой, в которой необходимо постоянное переключение внимания с одной деятельности на другую	
№ 7	Тип: один из многих
Изучает и описывает профессии соответственно их требованиям к личности:	
Ответы	**Правильный**
1. эргономика	
2. психология труда	
3. профессиография	+
№ 8	Тип: один из многих
В отечественной психологии Е.А.Климов выделил:	
Ответы	**Правильный**
1. 5 групп профессий	+

2. 4 группы профессий	
3. 7 групп профессий	
№ 9	Тип: один из многих
Индивидуальный стиль деятельности - это:	
Ответы	**Правильный**
1. Совокупность типичных для тех или иных ситуаций поведенческих реакций, обусловленных индивидуальным опытом	
2. устойчивая система приемов и способов деятельности, обусловленная личными качествами человека и являющаяся средством эффективного приспособления к объективным обстоятельствам.	+
3. индивидуальная система психологических механизмов защиты, необходимых для адаптации в тех или иных ситуациях	
Тест к теме 2	
№ 10	Тип: один из многих
Представители этого типа любят решать новые, не привычные проблемы:	
Ответы	**Правильный**
1. Мыслительный тип	
2. Сензитивный тип	
3. Интуитивный тип	+
№11	Тип: один из многих
Профессиограмма – это:	
Ответы	**Правильный**
1. характеристики требований, предъявляемых профессией к психике человека	
2. описания социально-экономических, санитарно-гигиенических, психологических и других особенностей профессии	+
3. квалификационный профиль специалиста	
№12	Тип: один из многих
Сила, подвижность, динамичность и лабильность нервной системы в случае неблагоприятных для профессии показателей посредством выработки индивидуального	

стиля деятельности:	
Ответы	**Правильный**
1. Могут компенсироваться	+
2. Не могут компенсироваться	
3. Компенсируются частично	
№13	Тип: один из многих
Свойством психофизиологической группы в системе профотбора является:	
Ответы	**Правильный**
1. Избирательность восприятия	
2. Эмоциональная уравновешенность	+
3. Когнитивный стиль	
№14	Тип: один из многих
Первой стадией в динамике работоспособности является:	
Ответы	**Правильный**
1. Стадия врабатывания	+
2. Стадия полной компенсации	
3. Стадия «конечного порыва»	
№15	Тип: один из многих
Эффективность применения биологической обратной связи при регуляции состояния и поддержания работоспособности выше у лиц:	
Ответы	**Правильный**
1. С низкой эмоциональной чувствительностью и низким стремлением к самоконтролю	
2. Со средней эмоциональной чувствительностью и стремлением к самоконтролю	
3. С высокой эмоциональной чувствительностью и выраженным стремлением к самоконтролю	+
№16	Тип: один из многих
С органическими и функциональными затратами, направленными на достижение значимых для субъекта целей и компенсацией факторов, препятствующих достижению этих целей, связан:	
Ответы	**Правильный**

1. Когнитивный компонент адаптации	
2. Мотивационно-волевой компонент адаптации	
3. Активационный компонент адаптации	+
№17	Тип: один из многих
Психофизиологические функциональные состояния – это:	
Ответы	**Правильный**
1. Системные реакции, которые определяют необходимый уровень обеспечения деятельности ресурсами и компенсации возникающих затруднений	+
2. Реакции организма на средовые воздействия, которые обеспечивают приспособление к среде	
3. Эмоциональные состояния человека, предшествующие деятельности	
№18	Тип: один из многих
Физическая работа сопровождается выраженными сдвигами:	
Ответы	**Правильный**
1. В динамике изменений характеристик ЦНС	
2. в показателях вегетативных функций	+
3. в динамике изменений гуморальных процессов	

Тест к теме 3	
№ 1	Тип: один из многих
Регистрация движения глаз называется:	
Ответы	**Правильный**
1. Окулография	+
2. Электромиография	
3. Магнитоэнцефаллография	
№ 2	Тип: один из многих
Для работ психофизиологов, в которых анализ физиологических процессов используется для решения различных задач, связанных с профессиональной деятельностью, характерен:	

Ответы	Правильный
1. Индивидуальный подход	
2. Системный подход	+
3. Дуалистический подход	
№ 3	Тип: один из многих

Согласно теории функциональных систем, поведенческий акт любой сложности начинается со стадии:

Ответы	Правильный
1. Принятия решения	
2. Афферентного синтеза	+
3. Эфферентного синтеза	
№ 4	Тип: один из многих

В.М.Русалов выделил компоненты в структуре темперамента, опираясь на:

Ответы	Правильный
1. Теорию функциональных систем	+
2. Учение о типах нервной системы	
3. Рефлекторную теорию	
№ 5	Тип: один из многих

Сильный, неуравновешенный тип нервной системы соотносится в учении И.П.Павлова:

Ответы	Правильный
1. С холерическим типом темперамента	+
2. С сангвиническим типом темперамента	
3. С флегматическим типом темперамента	
№ 6	Тип: один из многих

Динамичность в концепции Б.М.Теплова – В.Д.Небылицына – это:

Ответы	Правильный
1. скорость смены возбуждения торможением и торможения возбуждением	
2. Скорость возникновения и прекращения нервных процессов	

3. Скорость образования условных реакций	+
№ 7	Тип: один из многих
За рубежом чаще всего пользуются Словарем наименований профессий, в котором представлено более 30000 профессий, образующих:	
Ответы	**Правильный**
1. 9 групп	+
2. 7 групп	
3. 12 групп	
№ 8	Тип: один из многих
Выраженными потребностями в познании, освоении предметной и коммуникативной среды характеризуется:	
Ответы	**Правильный**
1. Ориентация на других	
2. Ориентация на предметную деятельность	+
3. Ориентация на себя	
№ 9	Тип: один из многих
Ядро в структуре индивидуального стиля деятельности составляют:	
Ответы	**Правильный**
1. Свойства, проявляющиеся в особенностях приспособления	
2. Качества, появляющиеся в особенностях компенсаторного значения	
3. свойства нервной системы	+
Тест к теме 4	
№ 10	Тип: один из многих
Левополушарный абстрактный тип мыслителя:	
Ответы	**Правильный**
1. это теоретики, способные решать глобальные проблемы детальным образом	+
2. решает проблемы логически, исходя из объективных фактов	
3. решает глобальные проблемы без детализации	
№ 11	Тип: один из многих

Для профессий, связанных с экстремальными ситуациями, важными являются:	
Ответы	**Правильный**
1. способность выдерживать сильные раздражители, принимать решения и нести за них ответственность	+
2. качества, благодаря которым человек сопротивляется наступлению утомления	
3. инертность нервных процессов и эмоциональная уравновешенность	
№12	Тип: один из многих
Чувствительность анализаторов является главным свойством для успешного овладения профессией среди:	
Ответы	**Правильный**
1. Аттенционных свойств	
2. Перцептивных и сенсорных свойств	+
3. Имажинитивных свойств	
№13	Тип: один из многих
В квалификационном профиле необходимые работнику качества:	
Ответы	**Правильный**
1. определены количественно	+
2. распределены по степени их необходимости для профессии	
3. группируются по тому или иному признаку	
№14	Тип: один из многих
Свойством психофизиологической группы в системе профотбора является:	
Ответы	**Правильный**
1. Самоконтроль	
2. Конформность	
3. Психическая выносливость	+
№15	Тип: один из многих
Этап на стадии врабатывания, который характеризуется повышением как неспецифической активации в целом, так и специфических сдвигов, выраженными колебаниями продуктивности, точности, качества работы, состоянием повышенной нервно-психической напряженности: учащением пульса и дыхания, повышением кровяного давления, депрессией альфа-ритма, повышением доли тета- и бета-ритмов в	

ЦНС, называется:	
Ответы	**Правильный**
1. первичная мобилизация	
2. гипермобилизация	+
3. гиперкомпенсация	
№16	Тип: один из многих
Психофизиологическая сущность метода регуляции функционального состояния и поддержания работоспособности на основе биологической обратной связи состоит в организации:	
Ответы	**Правильный**
1. дополнительного сенсорного контроля над физиологическим процессом с возможностью последующей выработки ассоциативного (условно-рефлекторного) регулирования	+
2. контроля над психофизиологическим функциональным состоянием посредством самонаблюдения	
3. контроля за эмоциональным состоянием на основе способности к рефлексии	
№17	Тип: один из многих
При большом объеме ресурсов реализуется преимущественно стратегия адаптации, известная как:	
Ответы	**Правильный**
1. Гибкая или мобилизационная	+
2. Стратегия компенсации	
3. Стратегия угадывания	
№18	Тип: один из многих
Затратный стиль саморегуляции психофизиологических функциональных состояний наблюдается:	
Ответы	**Правильный**
1. у интровертов с эрготропным реагированием	
2. у экстравертов с трофотропным реагированием	+

3. У интровертов с трофотропным реагированием	

Практико-ориентированное задание по теме 4 (примерное)

Опросник Айзенка

Методика направлена на диагностику темпераментных характеристик. Исследуются факторы экстра-интороверсии и нейротизма. Айзенк связывает экстраверсию и интроверсию со степенью возбуждения, и торможения в центральной нервной системе.

1. Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к которому, чтобы «встряхнуться», испытать возбуждение?
2. Часто ли Вы нуждаетесь в друзьях, которые Вас понимают, могут ободрить или утешить?
3. Вы человек беспечный?
4. Не находите ли Вы, что Вам очень трудно отказывать, отвечать «Нет»?
5. Задумываетесь ли Вы перед тем, как пытаетесь что-либо предпринять?
6. Если Вы обещаете что-то сделать, всегда ли Вы сдерживаете обещание (независимо от того, удобно это Вам или нет)?
7. Часто ли у Вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Обычно Вы поступаете и говорите, быстро, не раздумывая?
9. Часто ли Вы чувствуете себя несчастным человеком без достаточного на то основания?
10. Сделали бы Вы почти все, что угодно, на спор?
11. Возникает ли у Вас чувство робости и ощущение стыда, когда хотите завести разговор с симпатичной (ным) незнакомкой (цем)?
12. Выходите ли Вы иногда из себя, злитесь ли?
13. Часто ли Вы действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли Вы беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало бы делать или говорить?
15. Предпочитаете ли Вы обычно книги встречам с людьми?
16. Легко ли Вас обидеть?
17. Любите ли Вы часто бывать в компании?
18. Бывают ли у Вас иногда мысли, которые Вы хотели бы скрыть от других?
19. Верно ли, что Вы иногда полны энергии так, что все горит у Вас в руках?
20. Предпочитаете ли Вы иметь друзей поменьше, но зато особенно близких Вам?
21. Часто ли Вы мечтаете?
22. Когда на Вас кричат, Вы отвечаете тем же?
23. Часто ли Вас беспокоит чувство вины?
24. Все ли Ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли Вы дать волю своим чувствам и вовсю повеселиться в незнакомой компании?
26. Считаете ли Вы себя человеком возбудимым и чувствительным?
27. Считают ли Вас человеком живым и веселым?
28. Часто ли, сделав какое-либо важное дело, Вы чувствуете, что могли бы сделать еще лучше?
29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
30. Вы иногда сплетничаете?
31. Бывает ли, что Вам не спится из-за того, что разные мысли лезут в голову?
32. Если Вы хотите узнать о чем-либо, то Вы предпочитаете прочесть об этом в книге, нежели спросить?
33. Бывает ли у Вас сердцебиение от волнений?
34. Нравится ли Вам дело, которое требует от Вас постоянного внимания?
35. Бывают ли у Вас приступы дрожи?

36. Всегда ли Вы платили бы за провоз багажа на транспорте, если бы не опасались проверки контролера?
37. Вам неприятно находиться в обществе, где подшучивают над Вами?
38. Раздражительны ли Вы?
39. Нравится ли Вам работа, которая требует быстроты действий?
40. Волнуетесь ли Вы по поводу каких-то неприятных событий, которые могли бы произойти?
41. Вы ходите медленно и осторожно?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или на службу?
43. Часто ли Вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что Вы так любите поговорить, что никогда не упускаете случая побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли Вас какие-нибудь боли?
46. Вы чувствовали бы себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
47. Можете ли Вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди Ваших знакомых людей, которые Вам явно не нравятся?
49. Можете ли Вы сказать, что Вы весьма уверенный в себе человек?
50. Легко ли Вы обижаетесь, когда люди указывают на Ваши ошибки в службе или на Ваши промахи?
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовлетворение от вечеринки?
52. Беспокоит ли Вас чувство, что Вы чем-то хуже других?
53. Легко ли Вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли Вы о своем здоровье?
56. Любите ли Вы подшучивать над другими?
57. Страдаете ли Вы от бессонницы?

Ключ к опроснику Г. Айзенка:

Экстраверсия:

Вопросы с ответом ДА:

1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56;

Вопросы с ответом НЕТ:

5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

Нейротизм:

Вопросы с ответом ДА:

2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57;

Вопросы с ответом НЕТ отсутствуют.

Ложь:

Вопросы с ответом ДА: 6, 24, 36;

Вопросы с ответом НЕТ: 12, 18, 30, 42, 48, 54.

Экстраверсия – это направленность личности на окружающих людей, явления и события.

Интроверсия – это направленность личности на ее внутренний мир.

Нейротизм – результат неуравновешенности процессов возбуждения и торможения.

ХОЛЕРИК – активный, оптимистичный, импульсивный, переменчивый, возбудимый, агрессивный, неспокойный, обидчивый.

САНГВИНИК – общительный, открытый, разговорчивый, беспечный, беззаботный, лидирующий, работает по интересу.

ФЛЕГМАТИК – спокойный, ровный, надежный, сдержанный, мирный, осторожный, пассивный.

МЕЛАНХОЛИК – тихий, малообщительный, тревожный, пессимистичный, чувствительный.

Тематика рефератов

1. Междисциплинарная функция лидерства.
2. Роль понятия лидерства в системе наук о менеджменте.
3. История зарождения и развития феномена лидерства.
4. Функция лидера в современной организации.
5. Креативность в структуре организации.
6. Современные направления развития управления персоналом.
7. Методы планирования профессионального роста менеджеров в сфере управления проектами
8. Индивидуальное планирование карьеры лидера в системе проектного управления
9. Профессиональное развитие менеджеров в сфере управления проектами.
10. Лидерство в управлении персоналом в сфере управления проектами.
11. Стили лидерства.
12. Теория человеческого капитала и концепция «анализ человеческих ресурсов»

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Для оценки 2 этапа освоения компетенции ПК-6 могут использоваться следующие материалы:

- Для проверки знаний в области современных методов управления проектом, направленных на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами - вопросы
- Для проверки умения применять методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами– тесты и т.п.
- Для проверки навыка практического применения методов управления проектом, направленных на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами – практико-ориентированные задания

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены или могут использоваться собственные технические средства;

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий.

Инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме, в письменной форме на языке Брайля, устно с использованием услуг сурдопереводчика).

Доступная форма предоставления заданий оценочных средств: в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом, в печатной форме шрифтом Брайля, в форме электронного документа, задания зачитываются ассистентом, задания предоставляются с использованием сурдоперевода).

Доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, письменно на языке Брайля, с использованием услуг ассистента, устно).

При необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Примерный перечень вопросов к зачету

1.Предмет и задачи лидерства и профессионального развития лиц с ОВЗ

2.Методы исследования в психофизиологии трудовой деятельности

3.Связь курса профессионального развития с другими науками о человеке и труде

4.Основные принципы и положения системного подхода в психофизиологии труда

5.Понятие о функциональной системе в концепции П.К.Анохина

6.Структура функциональной системы в теории П.К.Анохина

7.Система формальных поведенческих измерений в концепции В.М.Русалова

8.Дифференциальный подход и его значение в решении прикладных задач в профессиональном развитии лиц с ОВЗ

9.Свойства нервных процессов, выделенные в экспериментах И.П.Павлова

10.Типы нервной системы и их связь с поведением и типом темперамента

11.Свойства нервной системы в концепции Б.М.Теплова-В.Д.Небылицына

12.Свойства активированности мозга, связанные со свойствами нервной системы

13.Предмет и задачи профессиографии

14.Понятие о профессиограмме и ее структура

15.Принципы составления профессиограммы для лиц с ОВЗ

16.Классификация профессий

17.Профессиональное самоопределение человека (Дж.Холланд, А.Л.Тайлер)

18.Типология личности в понимающей психологии Э.Шпрангера

19.Типы ориентаций личности по М.С.Неймарк

20.Типология профессиональных интересов Г.Кьюдера

21.Группы профессий по Е.А.Климову

22.Понятие об индивидуальном стиле деятельности лица с ОВЗ

23.Структура индивидуального стиля деятельности

24.Компенсаторная функция индивидуального стиля деятельности: возможности и ограничения

25.Профессиональные типологии личности

26.Понятие о психограмме

27.Качества, значимые для успешного овладения человеком профессией

28.Понятие о квалификационном профиле и его составление

29.Основные направления в системе профотбора

30.Качества психофизиологической группы в системе профотбора

31.Теоретические представления в основе психофизиологической системы профотбора и определения профпригодности лица с ОВЗ

32.Типы трудовых ситуаций, предъявляющих требования к нейрофизиологическим свойствам и энергетическим возможностям человека в сфере общения с другими людьми

33.Понятие о работоспособности и методы ее оценки

34.Стадии изменения работоспособности

35.Методы регуляции состояний работника с ОВЗ и поддержания его работоспособности

36.Основные компоненты в системе адаптации работника с ОВЗ

37.Типы стратегий адаптации в психофизиологии труда

38.Дезадаптационные процессы, и их проявления в трудовой деятельности

39.Понятие о психофизиологических функциональных состояниях

40.Виды типичных для профессиональной деятельности психофизиологических функциональных состояний

41.Индивидуальные стили саморегуляции психофизиологических функциональных состояний лиц с ОВЗ

42.Понятие о лидерстве

43.Основные стили лидерского поведения

44. Основные подходы к пониманию конфликта в организации

45. Понятие благоприятного психологического климата

46. Методы формирования благоприятного климата в коллективе

ЗАЧЕТНЫЙ ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Вариант 1

№ 1	Тип: один из многих
Электроэнцефалография представляет собой:	
Ответы	**Правильный**
4. регистрацию колебаний электрических потенциалов мозга с поверхности черепа.	+
5. регистрацию магнитных полей, созданных электрическими токами, сопровождающими активность нейронов.	
6. регистрацию суммарных колебаний потенциалов, возникающих как компонент процесса возбуждения в области нервномышечных соединений и мышечных волокнах.	
№ 2	Тип: один из многих
Системообразующим фактором в теории функциональных систем является:	
Ответы	**Правильный**
4. Мотивационное возбуждение	
5. Афферентный синтез	
6. Результат, как полезный приспособительный эффект в соотношении «организм-среда»	+
№ 3	Тип: один из многих
Теорию функциональных систем разработал:	
Ответы	**Правильный**
4. П.К.Анохин	+
5. И.П.Павлов	
6. В.М.Русалов	
№ 4	Тип: один из многих

Вязкость или гибкость мышления, способность переключаться с одного вида деятельности на другой, стремление к разнообразию - это:	
Ответы	**Правильный**
4. Предметная пластичность	+
5. Социальная эргичность	
6. Предметная эмоциональность	
№ 5	Тип: один из многих
И.П.Павлов выделил следующие свойства нервных процессов:	
Ответы	**Правильный**
4. Эргичность, пластичность, темп	
5. Сила, подвижность, равновесие	+
6. Динамичность, подвижность, лабильность	
№ 6	Тип: один из многих
Люди со слабой нервной системой легче справляются:	
Ответы	**Правильный**
4. С работой в экстремальных условиях	
5. С монотонной работой	+
6. С работой, в которой необходимо постоянное переключение внимания с одной деятельности на другую	
№ 7	Тип: один из многих
Изучает и описывает профессии соответственно их требованиям к личности:	
Ответы	**Правильный**
4. эргономика	
5. психология труда	
6. профессиография	+
№ 8	Тип: один из многих
В отечественной психологии Е.А.Климов выделил:	
Ответы	**Правильный**
4. 5 групп профессий	+
5. 4 группы профессий	

6. 7 групп профессий	
№ 9	Тип: один из многих
Индивидуальный стиль деятельности - это:	
Ответы	**Правильный**
3. Совокупность типичных для тех или иных ситуаций поведенческих реакций, обусловленных индивидуальным опытом	
4. устойчивая система приемов и способов деятельности, обусловленная личными качествами человека и являющаяся средством эффективного приспособления к объективным обстоятельствам.	+
3. индивидуальная система психологических механизмов защиты, необходимых для адаптации в тех или иных ситуациях	
№ 10	Тип: один из многих
Представители этого типа любят решать новые, не привычные проблемы:	
Ответы	**Правильный**
4. Мыслительный тип	
5. Сензитивный тип	
6. Интуитивный тип	+
№11	Тип: один из многих
Профессиограмма – это:	
Ответы	**Правильный**
4. характеристики требований, предъявляемых профессией к психике человека	
5. описания социально-экономических, санитарно-гигиенических, психологических и других особенностей профессии	+
6. квалификационный профиль специалиста	
№12	Тип: один из многих
Сила, подвижность, динамичность и лабильность нервной системы в случае неблагоприятных для профессии показателей посредством выработки индивидуального стиля деятельности:	
Ответы	**Правильный**

4. Могут компенсироваться	+
5. Не могут компенсироваться	
6. Компенсируются частично	
№13	Тип: один из многих
Свойством психофизиологической группы в системе профотбора является:	
Ответы	**Правильный**
4. Избирательность восприятия	
5. Эмоциональная уравновешенность	+
6. Когнитивный стиль	
№14	Тип: один из многих
Первой стадией в динамике работоспособности является:	
Ответы	**Правильный**
4. Стадия врабатывания	+
5. Стадия полной компенсации	
6. Стадия «конечного порыва»	
№15	Тип: один из многих
Эффективность применения биологической обратной связи при регуляции состояния и поддержания работоспособности выше у лиц:	
Ответы	**Правильный**
4. С низкой эмоциональной чувствительностью и низким стремлением к самоконтролю	
5. Со средней эмоциональной чувствительностью и стремлением к самоконтролю	
6. С высокой эмоциональной чувствительностью и выраженным стремлением к самоконтролю	+
№16	Тип: один из многих
С органическими и функциональными затратами, направленными на достижение значимых для субъекта целей и компенсацией факторов, препятствующих достижению этих целей, связан:	
Ответы	**Правильный**
4. Когнитивный компонент адаптации	
5. Мотивационно-волевой компонент адаптации	

6. Активационный компонент адаптации	+
№17	Тип: один из многих
Психофизиологические функциональные состояния – это:	
Ответы	**Правильный**
4. Системные реакции, которые определяют необходимый уровень обеспечения деятельности ресурсами и компенсации возникающих затруднений	+
5. Реакции организма на средовые воздействия, которые обеспечивают приспособление к среде	
6. Эмоциональные состояния человека, предшествующие деятельности	
№18	Тип: один из многих
Физическая работа сопровождается выраженными сдвигами:	
Ответы	**Правильный**
4. В динамике изменений характеристик ЦНС	
5. в показателях вегетативных функций	+
6. в динамике изменений гуморальных процессов	

Вариант 2

№ 1	Тип: один из многих
Регистрация движения глаз называется:	
Ответы	**Правильный**
2. Окулография	+
4. Электромиография	
5. Магнитоэнцефаллография	
№ 2	Тип: один из многих
Для работ психофизиологов, в которых анализ физиологических процессов используется для решения различных задач, связанных с профессиональной деятельностью, характерен:	
Ответы	**Правильный**
4. Индивидуальный подход	
5. Системный подход	+

6. Дуалистический подход	
№ 3	Тип: один из многих
Согласно теории функциональных систем, поведенческий акт любой сложности начинается со стадии:	
Ответы	**Правильный**
4. Принятия решения	
5. Афферентного синтеза	+
6. Эфферентного синтеза	
№ 4	Тип: один из многих
В.М.Русалов выделил компоненты в структуре темперамента, опираясь на:	
Ответы	**Правильный**
4. Теорию функциональных систем	+
5. Учение о типах нервной системы	
6. Рефлекторную теорию	
№ 5	Тип: один из многих
Сильный, неуравновешенный тип нервной системы соотносится в учении И.П.Павлова:	
Ответы	**Правильный**
4. С холерическим типом темперамента	+
5. С сангвиническим типом темперамента	
6. С флегматическим типом темперамента	
№ 6	Тип: один из многих
Динамичность в концепции Б.М.Теплова – В.Д.Небылицына – это:	
Ответы	**Правильный**
4. скорость смены возбуждения торможением и торможения возбуждением	
5. Скорость возникновения и прекращения нервных процессов	
6. Скорость образования условных реакций	+
№ 7	Тип: один из многих
За рубежом чаще всего пользуются Словарем наименований профессий, в котором представлено более 30000 профессий, образующих:	
Ответы	**Правильный**

4. 9 групп	+
5. 7 групп	
6. 12 групп	
№ 8	Тип: один из многих
Выраженными потребностями в познании, освоении предметной и коммуникативной среды характеризуется:	
Ответы	**Правильный**
4. Ориентация на других	
5. Ориентация на предметную деятельность	+
6. Ориентация на себя	
№ 9	Тип: один из многих
Ядро в структуре индивидуального стиля деятельности составляют:	
Ответы	**Правильный**
4. Свойства, проявляющиеся в особенностях приспособления	
5. Качества, появляющиеся в особенностях компенсаторного значения	
6. свойства нервной системы	+
№ 10	Тип: один из многих
Левополушарный абстрактный тип мыслителя:	
Ответы	**Правильный**
4. это теоретики, способные решать глобальные проблемы детальным образом	+
5. решает проблемы логически, исходя из объективных фактов	
6. решает глобальные проблемы без детализации	
№ 11	Тип: один из многих
Для профессий, связанных с экстремальными ситуациями, важными являются:	
Ответы	**Правильный**
4. способность выдерживать сильные раздражители, принимать решения и нести за них ответственность	+
5. качества, благодаря которым человек сопротивляется наступлению утомления	

6. инертность нервных процессов и эмоциональная уравновешенность	
№12	Тип: один из многих
Чувствительность анализаторов является главным свойством для успешного овладения профессией среди:	
Ответы	**Правильный**
4. Аттенционных свойств	
5. Перцептивных и сенсорных свойств	+
6. Имажинитивных свойств	
№13	Тип: один из многих
В квалификационном профиле необходимые работнику качества:	
Ответы	**Правильный**
4. определены количественно	+
5. распределены по степени их необходимости для профессии	
6. группируются по тому или иному признаку	
№14	Тип: один из многих
Свойством психофизиологической группы в системе профотбора является:	
Ответы	**Правильный**
4. Самоконтроль	
5. Конформность	
6. Психическая выносливость	+
№15	Тип: один из многих
Этап на стадии врабатывания, который характеризуется повышением как неспецифической активации в целом, так и специфических сдвигов, выраженными колебаниями продуктивности, точности, качества работы, состоянием повышенной нервно-психической напряженности: учащением пульса и дыхания, повышением кровяного давления, депрессией альфа-ритма, повышением доли тета- и бета-ритмов в ЦНС, называется:	
Ответы	**Правильный**
4. первичная мобилизация	
5. гипермобилизация	+

6. гиперкомпенсация	
№16	Тип: один из многих
Психофизиологическая сущность метода регуляции функционального состояния и поддержания работоспособности на основе биологической обратной связи состоит в организации:	
Ответы	**Правильный**
4. дополнительного сенсорного контроля над физиологическим процессом с возможностью последующей выработки ассоциативного (условно-рефлекторного) регулирования	+
5. контроля над психофизиологическим функциональным состоянием посредством самонаблюдения	
6. контроля за эмоциональным состоянием на основе способности к рефлексии	
№17	Тип: один из многих
При большом объеме ресурсов реализуется преимущественно стратегия адаптации, известная как:	
Ответы	**Правильный**
4. Гибкая или мобилизационная	+
5. Стратегия компенсации	
6. Стратегия угадывания	
№18	Тип: один из многих
Затратный стиль саморегуляции психофизиологических функциональных состояний наблюдается:	
Ответы	**Правильный**
4. у интровертов с эрготропным реагированием	
5. у экстравертов с трофотропным реагированием	+
6. У интровертов с трофотропным реагированием	

Шкала оценивания устных ответов на зачете и семинарских занятиях

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания

Высокий (продвинутый)	(5+)	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации Ярко выражены
	(5)	Знания по всем вопросам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы Выраженные профессионально-личностные качества
	(5-)	Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами
Базовый (средний)	(4+)	Знания по всем разделам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные и полные Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами

	(4)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточно полные и систематизированные Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
	(4-)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточные Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минимальный (низкий)	(3+)	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания
	(3)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Недостаточно полный объем Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий
	(3-)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Фрагментарные знания Низкий уровень культуры исполнения заданий
Не компетентен	(2)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания умения выполнять практические задания

Баллы	Критерии
(5)	-алгоритм выполнения в общем виде определен правильно, -соблюдены все рекомендации по оформлению и выполнению задания
(4)	-задание выполнено не в общем виде, хотя соответствует алгоритму, но не соблюдены все требования по оформлению и выполнению задания

(3)	- выполнение задания не доведено до конца, хотя и выбрано правильное направление, есть неточности
(2)	-отсутствуют соответствия алгоритму, понимание сути задания

Шкала оценивания реферата

Баллы	Критерии
(5)	выполнены все требования к написанию и защите доклада (реферата): обозначена проблема и обоснована ее актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.
(4)	основные требования к докладу (реферату) и его защите выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем доклада (реферата); имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.
(3)	имеются существенные отступления от требований. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании доклада (реферата) или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.
(2)	тема доклада (реферата) не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Шкала оценивания результатов тестирования

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
(5) – «отлично»	80-100 %
(4) – «хорошо»	65-79%
(3) – «удовлетворительно»	50-64%
(2) – «неудовлетворительно»	Менее 50%

4.4 Методические материалы

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Текущий контроль предусматривает проведение следующих мероприятий:

– тестирование по темам и разделам дисциплины;

– выполнение заданий;

- презентация реферата;

–опрос.

Зачет является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка знаний по дисциплине «Лидерство и профессиональное развитие лиц с ограниченными возможностями здоровья» проводится с целью определения уровня освоения предмета и включает:

1. Минимальный уровень формирования компетенций:

- ответы на вопросы по дисциплине на семинаре (10-15 минут)

2. Базовый уровень формирования компетенций:

- доклад на семинаре (8-10 минут);
- тестирование (1 академический час письменно);

3. Продвинутый этап формирования компетенций:

- решение тестовых заданий на семинаре (60 минут);
- решение практико-ориентированных задач на семинаре (20-30 минут)

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся: 1) преподавателем – оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная емкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой – в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично – путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Защита практических работ производится студентом по мере их выполнения в соответствии с расписанием занятий и установленным преподавателем планом-графиком. Преподаватель проверяет правильность выполнения практической работы, контролирует знание студентом пройденного материала с помощью контрольных вопросов или тестирования.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический (информационно-статистический), использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами экономики и общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Итоговый контроль проводится в форме сдачи зачета. К зачету допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – практические работы, творческие задания, задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5.Методические указания для освоению дисциплины

Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

Рекомендации по подготовке реферата

Изложенное понимание реферата как целостного авторского текста определяет критерии его оценки:

-новизна текста;

-обоснованность выбора источника;

-степень раскрытия сущности вопроса;

-самостоятельность суждений;

-соблюдения требований к оформлению.

Новизна текста: актуальность темы исследования; новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (меж предметных, внутри предметных, интеграционных); умение работать с исследованиями, критической литературой, систематизировать и структурировать материал;

Степень раскрытия сущности вопроса: соответствие плана теме доклада (реферата); соответствие содержания теме и плану реферата; полнота и глубина знаний по теме; обоснованность способов и методов работы с материалом; умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).

Обоснованность выбора источников: оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).

Соблюдение требований к оформлению: насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; соблюдение требований к объему доклада (реферата).

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Теория организации» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную

работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а также официальных материалов и неопубликованных документов (научно-исследовательские работы, диссертации), в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

1) главного в тексте;

2) основных аргументов;

3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по

одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информации может быть использована при написании текста реферата или другого задания. Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

· сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;

· обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;

· фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;

· готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;

· работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;

· пользоваться реферативными и справочными материалами;

· контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;

· обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.

· пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);

· использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;

· повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;

· обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);

· использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Задания на самостоятельную работу студентов по темам

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 1 «Человек и профессия в системе научных знаний о труде».

Цель задания: получение теоретических знаний о профессии, классификации профессий, профессиографии, направленности личности, профессиональных интересах и особенностях профессионального развития лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Содержание: конспектирование по теме, выполнение заданий.

1.Перечислить методы психофизиологического исследования на человеке и методы, которые, которые практически всегда проводятся на животных.

2. Выбрать из списка психодиагностических методик: тест EPI Айзенка, МОСТ (мотивационная структура), тест пятен Роршаха, Тематической Апперцепции Тест, матрицы Равена, корректурная проба, опросник акцентуаций Шмишека, Q-сортировка

Стефансона те методики, которые позволяют получить данные о свойствах психофизиологической группы и укажите эти свойства.

3.Привести примеры научных теорий в физиологии, психологии, психофизиологии и нейропсихологии, которые опираются системный подход.

4.Перечислить основные положения и принципы системной психофизиологии.

5.Провести тестирование с помощью опросника структуры темперамента В.М.Русалова (ОСТ) и определить степень выраженности эргичности, пластичности, темпа и эмоциональности.

Подготовить сообщения по темам: «В чем заключается сущность дифференциального подхода к профессиональному развитию лиц с ОВЗ?» и «Какие свойства были выделены в школе Б.М.Теплова – В.Д.Небылицына, относящиеся к процессам возбуждения и торможения?».

Сформировать терминологический словарь: психика, психофизиология, трудовая деятельность.

Срок выполнения: к следующему практическому занятию.

Ориентировочный объем конспекта - не менее пяти страниц.

Отчетность: подготовленные конспекты и ответы на задания.

Метод оценки: пятибалльная, десятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 2 «Система профессионального отбора лиц с ОВЗ».

Цель задания: получение теоретических знаний о психофизиология профессионального отбора и профпригодности лиц с ограниченным развитием здоровья.

Содержание: конспектирование по теме, выполнение заданий.

1.Составить психограмму экономиста, менеджера в сфере управления проектами с указанием границ типичных ситуаций и допустимых значений следующих психологических и психофизиологических качеств: свойства нервной системы, свойства внимания, сенсорные и перцептивные свойства, психомоторные свойства, мнемические, имажинитивные и волевые свойства

2. Составить квалификационный экономиста, менеджера в сфере управления проектами, в котором способности были бы определены количественно по 5-балльной шкале и обоснуйте свое мнение на основании 11 категорий способностей:

-способность понимать значение слов, понятий, владение языком – вербальная способность.

-способность быстро и точно выполнять арифметические действия – числовая способность.

-способность представлять предмет в двух или трех измерениях.

-способность различать даже незначительные детали объектов, графических изображений.

-способность корректировать слова, цифры, буквы.

-способность быстро и точно координировать работу рук, пальцев и глаз в движениях – моторная координация.

-способность быстро и точно манипулировать небольшими предметами (ловкость пальцев).

-способность ловко действовать руками (ловкость рук).

-способность согласовывать движения глаз, рук и ног в соответствии со зрительными сигналами.

-способность воспринимать, сравнивать, различать цвета и оттенки

-обучаемость – способность понимать, рассуждать, делать выводы (общий интеллект).

3.Перечислить психофизиологические свойства нервной системы и психофизиологические методы, используемые при профотборе и определении профпригодности лица с ОВЗ.

4.Составить классификацию профессий, объединив их в группы на основе типичных ситуаций для той или иной профессиональной деятельности, предъявляющих требования к таким свойствам нервной системы как сила, динамичность, подвижность и лабильность

5.Привести примеры профессиональной деятельности, которые основаны на норме реакции генотипа и связаны со свойствами нервной системы.

6.Привести примеры профессиональной деятельности, которые основаны на фенотипических качествах (приобретенных прижизненно). В каких примерах возможность компенсации при выработке индивидуального стиля деятельности выше?

7. Подготовить перечень вопросов для проведения беседы в рамках первичного отбора на вакантные должности.

Подготовить сообщения по темам: «Что представляет собой профессиограмма» и «10 областей профессиональных интересов в классификации Г.Кьюдера».

Срок выполнения: к следующему практическому занятию.

Ориентировочный объем конспекта - не менее пяти страниц.

Отчетность: подготовленные конспекты и ответы на задания.

Метод оценки: пятибалльная, десятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 3 «Понятие о работоспособности лиц с ОВЗ».

Цель задания: получение теоретических знаний о сущности понятия «психофизиологические функциональные состояния» и их видах, методах поддержания работоспособности на основе биологической обратной связи.

Содержание: конспектирование по теме, выполнение заданий.

1.Описать оптимальный на ваш взгляд и необходимый для успешной адаптации режим труда и отдыха экономиста, менеджера в сфере управления проектами, в том числе с ограниченными возможностями здоровья.

2.Назвать и охарактеризовать стратегии адаптации, реализующиеся при дефиците психофизиологических ресурсов.

Подготовить сообщения по темам: «Какие психофизиологические показатели могут быть использованы для оценки работоспособности лиц с ОВЗ?», «Что определяет содержание работоспособности, как основной составляющей надежности человека?», «Назовите стадии работоспособности, выделяемые в психофизиологии труда», «В чем заключается сущность методов регуляции состояний и поддержания работоспособности лиц с ОВЗ, основанных на биологической обратной связи?».

Срок выполнения: к следующему практическому занятию.

Ориентировочный объем конспекта - не менее пяти страниц.

Отчетность: подготовленные конспекты и ответы на задания.

Метод оценки: пятибалльная, десятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 4 «Развитие лидерских способностей и навыков».

Цель задания: получение теоретических знаний о методике формирования слаженного коллектива и поддержания позитивного морально-психологического климата в нем.

Содержание: конспектирование по теме, выполнение заданий.

Срок выполнения: к следующему практическому занятию.

1.Охарактеризуйте состояние стресса. Опишите признаки этого состояния доступные для внешнего наблюдения.

2. С помощью методик EPI Г.Айзенка определите выраженность экстраверсии и интроверсии и тип вегетативной регуляции ответственный за энергетическое обеспечение психической деятельности по косвенным данным корректурной пробы. На основе

полученных данных определите свой стиль саморегуляции психофизиологических функциональных состояний.
Подготовить эссе по темам: «Типы конфликтов», «Способы формирования благоприятного психологического климата», «Индивидуальные стили регуляции поведения в конфликте».

Ориентировочный объем конспекта - не менее пяти страниц.

Отчетность: подготовленные конспекты и ответы на задания.

Метод оценки: пятибалльная, десятибалльная.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1.Основная литература

1.Кочеткова А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: учеб. пособие. Изд. 5-е. М.: Изд-во "Дело" АНХ, 2011. – 944 с.
2.Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2014, 329 с.

6.2.Дополнительная литература

1.Ильин Е.П. Дифференциальная психофизиология профессиональной деятельности. – СПб.:Питер, 2008. – 288с.
2.Крицкий А.П. Физиология трудовой деятельности. – Иркутск:БГУЭП, 2006. – 127с.
3.Крылов А.К. Психофизиологический анализ рефлекторного взаимодействия со средой. – М.:Институт Психологии РАН, 2007. – 26с.
4.Психофизиология / Под ред. Ю.И.Александрова. – СПб.:Питер, 2012.-464с.
5.Рыбников О.Н. Психофизиология профессиональной деятельности. – М.:Академия, 2010. – 320с.

6.3. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7- ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ)
2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», ст.79, ч.1,3.

6.4. Интернет-ресурсы, справочные системы

1.http://psyera.ru/4861/etika-delovyh-otnosheniy-etiket-v-delovoy-karere
2.http://kuntsevo.mos.ru/upravs/kodeks_gosslugby.php
3.http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/55071469/
4.http://psykam.ucoz.com/

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

7.1. Доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося инвалида или обучающегося с ограниченными возможностями здоровья обеспечен предоставлением ему не менее чем одного учебного, методического печатного и/или электронного издания по адаптационной дисциплине (включая электронные базы периодических изданий), в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для обучающихся с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;

- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла;
- в печатной форме шрифтом Брайля.

Для обучающихся с нарушениями слуха:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

7.2. Содержание адаптационной дисциплины размещено на сайте информационно-коммуникационной сети Интернет.

7.3. Для контактной и самостоятельной работы используются следующие мультимедийные комплексы, электронные учебники и учебные пособия, адаптированные к ограничениям здоровья обучающихся.

Информационные средства обучения: электронные учебники, учебные фильмы по тематике дисциплины, презентации, интерактивные учебные и наглядные пособия, технические средства предъявления информации (многофункциональный мультимедийный комплекс) и контроля знаний (тестовые системы).

ЭБС «Лань», ЭБС «IPRbooks», ЭБС «biblio-onlane»

Многофункциональный мультимедийный комплекс в лекционной аудитории.

Специальные учебные пособия и учебники для обучающихся с нарушениями зрения: …

Специальные учебные пособия и учебники для обучающихся с нарушениями слуха: …

Специальные учебные пособия и учебники для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: …

7.4. Обучающиеся обеспечиваются следующим комплектом программного обеспечения, адаптированного для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов:

Для обучающихся с нарушениями зрения:

MAGiC (программа для экранного чтения и увеличения)

JAWSforWindows (программа для чтения с экрана компьютера)

Для обучающихся с нарушениями слуха:

Для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

Обеспечивается возможность беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, при отсутствии лифтов аудитория располагается на первом этаже, наличие специальных кресел и других приспособлений).

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов с разными видами ограничений здоровья:

- с нарушениями зрения:

Принтер Брайля braille embosser everest-dv4
Электронный ручной видеоувелечитель САНЭД
Дисплей Брайля Focus 40 Blue
Устройство для сканирования и чтения с камерой SARACE
- с нарушениями слуха:
НАПРИМЕР: средства беспроводной передачи звука (FM-системы);
акустический усилитель и колонки;
тифлофлешплееры, радиоклассы.
- с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
НАПРИМЕР: передвижные, регулируемые эргономические парты с источником питания для индивидуальных технических средств;
компьютерная техника со специальным программным обеспечением;
альтернативные устройства ввода информации;
других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных формах для студентов с нарушениями опорно-двигательного аппарата.

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт http://www.biblio-online.ru • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин, содержатся в материалах для проведения занятий лекционного и семинарского типа.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

Разделы рабочей программы дисциплины 2,4,5 и 7 дополнить и изложить в следующей редакции:

2.1. Объем дисциплины

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ): лекции, практические занятия, самостоятельная работа с применением ЭО и ДОТ.

2.3. Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	**Формат проведения**
Лекционные занятия	С применением ЭО и ДОТ
Практические занятия	С применением ЭО и ДОТ
Самостоятельная работа	С применением ЭО и ДОТ
Промежуточная аттестация	С применением ЭО и ДОТ
Формы текущего контроля	**Формат проведения**
Тестирование	В системе дистанционного обучения (СДО)
Выполнение практико-ориентированных заданий	В системе дистанционного обучения (СДО)
Эссе	В системе дистанционного обучения (СДО)
Ответ на практическом занятии, участие в дискуссии	В системе дистанционного обучения (СДО)

Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется согласно размещенному регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

С применением ДОТ проводятся тестирования, выполнение практико-ориентированных заданий, консультирование обучающихся. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

− при проведении занятий лекционного типа (с ДОТ): тестирование (ДОТ);

− при проведении занятий семинарского типа (с ДОТ): опрос (видеоконференция в Microsoft Teams, асинхронный режим, синхронный режим, выполнение письменных работ в СДО; преподаватель, реализующий дисциплину, определяет самостоятельно планы семинарских занятий;

− при контроле результатов самостоятельной работы студентов (с ДОТ): эссе / тестирование (ДОТ);.

4.1.2. Зачет / экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Зачет / экзамен проводится с использованием электронного обучения с использованием всех возможных средств дистанционного взаимодействия и базы СДО Академии.

4.4. Шкала оценивания.

4.4.1. Шкала оценивания дисциплины

Форма текущего контроля и промежуточной аттестации	**Критерии оценивания**
Практические занятия (ДОТ)	Критерии оценивания по теме занятия и другие виды текущего контроля: правильность и полнота устного и\или письменного ответа согласно плану семинарского занятия, аргументированность позиции, расчетов и т.д. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Тестирование (ДОТ)	Проводится по каждой теме дисциплины либо применяется итогвое тестирование. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Зачет / экзамен	Критерии оценивания и форма проведения устанавливается разработчиком он-лайн курса

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1. Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям практического (семинарского) типа

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с темой занятия и просмотра размещенных учебных и учебно-методических материалов, привязанных к существующему расписанию занятий и осваивающихся обучающимися в соответствии с этим расписанием, видео-лекций, размещенных в ДОТ. Тщательное продумывание и изучение основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, чтения текстов, выложенных в ДОТ. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

7.1. Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: Лекционные, практические занятия и самостоятельная работа проводятся с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Учебные и учебно-методические материалы размещены в системе дистанционного обучения: https://lms.ranepa.ru. В системе дистанционного обучения https://lms.ranepa.ru. могут быть размещены тексты для использования в рамках практических занятий как с использованием, так и без использования ЭО и ДОТ.

7.2. Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
РАНХиГС, Арсенян Арташес Завенович, Директор филиала **25.10.23** 11:05 (MSK) Сертификат 0151A8D80048AFC4AD4820F7C1EA418A02